低调为王：张近东

中国商业第一CEO的商道智慧

COAY Books

目录
Content

- 第1节：序 黄光裕落败的意义
- 第2节：低调执着终成大器(1)
- 第3节：低调执着终成大器(2)
- 第4节：低调执着终成大器(3)
- 第5节：低调执着终成大器(4)
- 第6节：低调执着终成大器(5)
- 第7节：低调执着终成大器(6)
- 第8节：草根创业不惧强者(1)
- 第9节：草根创业不惧强者(2)
- 第10节：草根创业不惧强者(3)
- 第11节：草根创业不惧强者(4)
- 第12节：草根创业不惧强者(5)
- 第13节：草根创业不惧强者(6)
- 第14节：战略转型：做大要走自己的路(1)
- 第15节：战略转型：做大要走自己的路(2)
- 第16节：战略转型：做大要走自己的路(3)
- 第17节：战略转型：做大要走自己的路(4)
- 第18节：战略转型：做大要走自己的路(5)
- 第19节：战略转型：做大要走自己的路(6)
- 第20节：战略转型：做大要走自己的路(7)
- 第21节：战略转型：做大要走自己的路(8)
- 第22节：战略转型：做大要走自己的路(9)
- 第23节：分享财富，汇聚人心(1)
- 第24节：分享财富，汇聚人心(2)
- 第25节：分享财富，汇聚人心(3)
- 第26节：分享财富，汇聚人心(4)
- 第27节：连锁的背后(1)
- 第28节：连锁的背后(2)
- 第29节：连锁的背后(3)
- 第30节：连锁的背后(4)

- 第31节：连锁的背后(5)
- 第32节：连锁的背后(6)
- 第33节：连锁的背后(7)
- 第34节：连锁的背后(8)
- 第35节：连锁的背后(9)
- 第36节：大局观：不触及商业的底线(1)
- 第37节：大局观：不触及商业的底线(2)
- 第38节：大局观：不触及商业的底线(3)
- 第39节：大局观：不触及商业的底线(4)
- 第40节：大局观：不触及商业的底线(5)
- 第41节：大局观：不触及商业的底线(6)
- 第42节：大局观：不触及商业的底线(7)
- 第43节：大局观：不触及商业的底线(8)
- 第44节：大局观：不触及商业的底线(9)
- 第45节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(1)
- 第46节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(2)
- 第47节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(3)
- 第48节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(4)
- 第49节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(5)
- 第50节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(6)
- 第51节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(7)
- 第52节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(8)
- 第53节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(9)
- 第54节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(10)
- 第55节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(11)
- 第56节：用服务打造口碑(1)
- 第57节：用服务打造口碑(2)
- 第58节：用服务打造口碑(3)
- 第59节：用服务打造口碑(4)
- 第60节：用服务打造口碑(5)
- 第61节：用服务打造口碑(6)
- 第62节：用服务打造口碑(7)
- 第63节：制度在说话：看不见的苏宁(1)
- 第64节：制度在说话：看不见的苏宁(2)
- 第65节：制度在说话：看不见的苏宁(3)
- 第66节：制度在说话：看不见的苏宁(4)

- 第67节：制度在说话：看不见的苏宁(5)
- 第68节：制度在说话：看不见的苏宁(6)
- 第69节：制度在说话：看不见的苏宁(7)
- 第70节：制度在说话：看不见的苏宁(8)
- 第71节：制度在说话：看不见的苏宁(9)
- 第72节：制度在说话：看不见的苏宁(10)
- 第73节：制度在说话：看不见的苏宁(11)
- 第74节：用苏宁的节奏做中国的沃尔玛(1)
- 第75节：用苏宁的节奏做中国的沃尔玛(2)
- 第76节：用苏宁的节奏做中国的沃尔玛(3)
- 第77节：用苏宁的节奏做中国的沃尔玛(4)
- 第78节：用苏宁的节奏做中国的沃尔玛(5)
- 第79节："没有冬天"的底气(1)
- 第80节："没有冬天"的底气(2)
- 第81节："没有冬天"的底气(3)
- 第82节："没有冬天"的底气(4)
- 第83节："没有冬天"的底气(5)
- 第84节："没有冬天"的底气(6)
- 第85节："没有冬?"的底气(7)
- 第86节："没有冬天"的底气(8)

第1节：序 黄光裕落败的意义

序黄光裕落败的意义：中国需要商业新秩序

中国零售商业的两强之争在2008年底有了结果：国美黄光裕落败，苏宁张近东胜出。

黄光裕作为商业奇才，他的成功，得益于他的胆识、眼光和控制能力。黄光裕16岁便开始出来闯天下，然后在贩卖电器的过程中敏锐地觉察到家电零售这个巨大而空白的市场。当然，光有胆识和眼光还不够，要想成就大事，控制能力显得更为重要，尤其是对外界资源的控制能力。从一无所有，到攫取、利用、借用，再到掌控和嫁接一切有利的资源，恐怕是任何大学里面也学不到的东西，但在社会这所残酷无情的大学里，黄光裕却能凭自己的悟性与坚忍深得其中精髓。

但遗憾的是，他最终丧失了对自己的控制能力。在残忍的生存与商界斗争中，容易人性扭曲、失去平衡，从而迷失自己陷足于深渊，黄光裕在飞速前进的过程中未能很好地把控好手中的平衡木，最终陷入了原罪的泥沼和商业的陷阱之中难以自拔。

黄光裕像很多中国商人一样是冒险家、赌徒，赌徒性情使得他不断开拓疆域，拥有令人炫目的财富帝国，但也因为赌徒性情，追逐过快过多盈利，以致深陷被拘查的风波中。回首看看牢狱中的牟其中、唐万新等人也是一样。

这些人都出生于社会底层；都很聪明，也很刻苦；他们从小都有强烈的出人头第的欲望。他们在贫困与不安中泡大，却适逢其时地碰上了一个激荡多变的大时代。在这种时代的转折点上，建筑新的秩序还遥遥无期，旧的秩序却仍如沉重的枷锁一样套在人们的脖颈上，大家在这片混沌无序的地带左冲右突寻找着出路。富贵险中求！铤而走险和孤注一掷几乎成为他们出人头第的唯一选择。

而这个时代既纵容一切冒险与征服，也处处充满陷阱与禁忌；它既可以导演一个人的红与黑，也可以宣告一个人的罪与罚。当他们以

江湖方式进场时，就注定他们要一路走下去。

如果民营企业家不改变惯性思维和行为，不果断地斩断自己原罪的"尾巴"，那出事是迟早的事情。

往深处说，只要目前的资源配置方式不改，总有富豪为追求权力暴利铤而走险。黄光裕如果不倒下，那么，他们在创造奇迹的同时，也在毒化市场的环境；当黄光裕等企业家一一倒下后，只剩下的是自称能走向市场的国企，我们不得不惊异地发现将面临市场的荒漠。中国经济模式，正在危险的三岔路口，面对最危险的挑战。

中国的企业家除了现代管理高手外，大多喜欢读胡雪岩、曾国藩等近现代官商人物的传记。前者是目前企业家的先祖，让他们感同身受。这些企业家生存于农业文明为主的环境中，面对的是官督商办、官商合办这样的朝廷与商人共同出钱、管理权尽归官员的资源配置与组织管理模式，这些商人各傍一路政治力量而做大。如果说什么是中国特色的商业文化，以领袖兵法、历史权谋、商业丛林战三大法宝接合而成的大拼盘就是。中国的企业家正在丛林、商道与权谋之间徘徊，如果他们不能刮骨疗毒，继续用潜规则图谋他人，那么，就将为市场化的商业文化挖下巨大的坟墓。

中国目前最需要的是能够做到基业长青、带动社会健康发展的企业家，中国需要健康有序的商业环境，从这个角度看苏宁和张近东，就更有意义了。

第2节：低调执着终成大器(1)

第一章低调执着终成大器

面对着市场的激烈搏杀和对手的咄咄逼人，不动声色的张近东在闲庭信步之际用事实证明了自己。

苏宁笑到最后

2008年11月，北京。

由于近年来气候的变暖，北京的深秋已经不像往年那样有寒意，这座刚经历了奥运会所带来的喧嚣的城市正在以它往日的节奏运行，繁忙之余显得有些乏味。在这种乏味之余，一个爆炸性的消息不胫而走：国美电器集团董事会主席黄光裕出事了。

这个消息起源于小道，随即在各种场合和坊间迅速游走。它的效应迅速在全国扩展开来，包括在全国拥有1200家门店、每天无数人流进进出出的连锁零售企业国美电器。家电生产商们在惊恐之余，所想到的第一个举措就是迅速与国美联系，询问自己的货款能否按时回归--虽然在很多情况下，这笔款能否按时回流完全取决于对方。新闻媒体们庆幸有了新的热点报道题材，而曾和这位前中国首富有过过节的人则有一种扬眉吐气的感觉。

这些情绪情有可原。毕竟，黄光裕的强势风格使得他不招很多人的喜欢。长期以来，国美的供货厂家抱怨，国美过于强势，他们的产品放在对方的门店很久才能收到货款，而且还要支付名目众多的费用，等于是自己出钱给黄光裕开店。同行抱怨，国美一贯毫不留情挤压对手的风格坏了行业规矩，使得他们没有活路。外人则饶有兴致地关注，又一场盛极而衰的命运大戏如何上演，中国的财富榜真的是谁上谁倒霉吗?

时间流逝，这一事件的余波渐渐散去，在情绪稍微平复之余，很多人的注目焦点换成了黄光裕曾经的头号对手、同为中国家电连锁零

售业巨头的苏宁电器董事长张近东。这么大的事，他的反应如何，是否有一种去除心头大患的释然?

张近东，相比黄光裕来并不为很多人所熟知。这位同样是近千家家电零售门店的掌门人为人儒雅，对出事后的黄光裕从未做出过任何评价，似乎对他和黄之间多年来的刀光剑影并不介怀。只是，他对苏宁的定位更加底气十足：苏宁在行业中是毋庸置疑的领跑者和标杆。

如果拿武侠小说的套路来打比方，黄光裕是刚猛的外家拳法，招招风声凌厉，张近东则内力深厚，擅长于一剑封喉。早在1993年，实力还比较弱小的苏宁就敢于与南京城的八大商场大打价格战，不但没有被对手所联合剿灭，反而当年实现3个亿的销售额，成为国内最大的空调经销商。

与国美的高调张扬不同，张近东所率领的苏宁在厚积薄发中超越了对手。就上市公司而言，苏宁经常压住国美一头。2006年苏宁实现主营业务收入249.27亿元，超过国美两亿。2008年，苏宁销售额保持24%的增长，达到498.97亿元，以40亿元的优势领先只有8%增长的国美；而在净利润上苏宁达到21.7亿元，是国美的2倍。很多人认为，张近东在创办苏宁19年后，终于可以坐上中国家电零售业的霸主之位了。

这样的结果印证了张近东两年前对记者时说过的一句话："我过去跟黄光裕讲过，苏宁哪一天做不过你，我一定送给你。"

从成立时间上看，国美电器集团成立于1987年，2000年全面切入综合家电领域走连锁发展道路。而苏宁成立于1990年，走连锁路线还要早于国美一年。2003年，苏宁的收入只有国美的68%，随后苏宁在和国美的开店竞赛和规模竞赛中逐步缩小差距。但在2007年国美收购永乐、大中等有实力的同业后，苏宁与国美的差距再次扩大。

放出"送给国美"这句话以来的两年里，张近东一直在殚精极虑，率领苏宁应变时局。面对国美规模化的成本优势和步步紧逼，苏宁避

开大道，求助于吸引更多供应商一起打造顾客价值，极力围绕客户价值链培养与顾客的良好关系，以从"美苏争霸"中突围。

这种努力收到了成效，在很多地方人们觉得苏宁的服务更到位、更有亲和力，生产厂家则宁可扶持更容易打交道的苏宁，以抗衡试图一统天下的国美，苏宁凭借着对市场的精耕细作很快又将和国美的差距予以缩小。

中国家电市场的深度一直不可预测。在国美轰轰烈烈的日子里，市场格局表面上看没有变化，实际上波涛激流都在水面下暗涌。等到黄光裕事件这样的节点出现时，人们才恍然发现，市场的主动权已经易手。

对出事后的黄光裕，张近东从未做出过任何评价。只是，他对苏宁的定位更加底气十足：苏宁在行业中是领跑者、是标杆，毋庸置疑。福布斯英文网站评出的2009全球2000大企业中，苏宁电器成为排名最高的中国零售企业，同时也是排名第一的中国民营企业，排在1055位。

2008年的经济形势正如人们预计的那样不容乐观。在全球金融危机的背景下，中国的富豪们正在经历一场纸上富贵的"浩劫"。2009年3月，胡润研究院发布的报告称，由于股价下跌，张近东的财富缩水高达51%，由200多个亿变为100多个亿。

张近东对此事倒是并不在意，他忙于思索的是到2010年，苏宁能否进入世界五百强的问题。在国美还在疲于应付变动带来的余震之时，张近东已经开始酝酿新一轮的棋局，继续连锁发展的步伐。

2009年初，张近东开始为苏宁谋划更长远的发展，宣布2009年苏宁电器要在全国新开200家店面，苏宁在香港落地生根，并开始"自建店"建设过程，逐步增加自己拥有产权的门店数量。相比之下，国美则决定关闭100家效益不好的门店，总量仍保持在1300家左右。但国美转为防御已经成为事实。至2009年5月，苏宁在中国大陆地区200多个城市拥有约850家连锁店，员工12万名。

苏宁不涉足生产领域，但在产品的销售和后期服务上不断加强自有品牌的运作，努力打造便宜又有品质的家电供应者形象。苏宁电器的平均单店质量可称中国家电连锁企业之首。在中国数以千计的家电卖场中，单店销量排名前5位的，苏宁就占据了4个，分别是南京新街口店、南京山西路店、上海长宁店和宁波天一店。而平均单店的高质量是连锁企业差异化竞争策略的最直接的成果体现。

作为企业，苏宁真正需要的是埋头做事，而且还有很多事情需要做，后台系统、店面规划、人才储备等等。从表象看，似乎业内同行们在这几个领域的做法相似，但如果深入来看会有很多差异。做好细节，是同质化竞争时代的必然。

第3节：低调执着终成大器(2)

张近东觉得，苏宁最大的挑战是保持创新的精神。无论是接下来进一步的投入还是对于面临问题的解决，都需要创新，需要十几年前苏宁创业时代所说的"执着拼搏、永不言败"精神。

在不断拉长的战线中，苏宁的创造依然层出不穷。不断上升的租金压力正迫使家电连锁转变扩张模式，购置门店甚至自建门店将成为业内趋势。张近东加大力度投资房地产，采取"商业+地产"的模式将现金流集中起来充分利用，以控制门店扩张过快所带来的风险。2009年4月，苏宁电器投资12亿买地的无锡苏宁广场在繁华的无锡市区正式奠基，苏宁的"自建店"模式正式诞生。

在目光长远的张近东眼中，苏宁的未来有更宏大的布局。苏宁不能通过同行的发展或者某一个市场情况来判断未来，而应该从整个市场、甚至是整个世界来判断。与国外的百年企业相比，苏宁还是个初长成的少年，无论从企业规模、管理、还是未来发展来看都还处在建立基础的阶段，与国际同行的差距很大，需要有更多的艰苦努力来弥补这种差距。

资本性格决定企业走向

张近东多年的从业经历就是和中国的家电行业打交道，他笑称中国的家电行业有三个制约因素：一是制造技术，二是企业体制，三是企业老板太有个性。事实也是，中国的家电企业无论从事产销，基本都在市场的刀光剑影中磨练出来，这个圈子里有着太多性格鲜明、不好对付的厉害人物，倪润峰、张瑞敏、黄光裕、董明珠等等等，能在如此的江湖中扬名立万，必然非等闲之辈。

与诸多作风强硬、难以接近的老总不同，张近东更像是个文人，虽然说话平实，但文字功底和记忆力很强，会把文件里面的错别字一个个挑出来，苏宁企业之歌的歌词也是他一字一句改出来的。他的儒雅和注重与人沟通更是深得人心，有媒体甚至称其为"现代商圣"。事

实上，他兼具北方人的豪爽与南方人的缜密，一方面温情而心细，另一方面却又豪爽和刚烈。简而言之，胆大心细，脾气大，但分事理；重情意，但更重规矩。

温情的一面是，张近东愿意与人共享机会和分享财富，待人接物礼数周全而且真诚义气，在宴会上会连续应付几十位客户的排队敬酒，正是这种性格使他结交了各行各业的众多朋友，也直接造就了今日的苏宁。

历经由小到大的成长，苏宁已从张近东个人的事业，变成一项社会的事业。他表示："这期间，我有幸结识了数以千计的中外家电领域知名的企业界人士，大家从互惠互利的商业伙伴，成为志趣相投的莫逆之交。让我倍加珍惜的是，苏宁在和这些知名的中外厂商交往中，学习和借鉴了诸多经营管理企业的经验，积累苏宁进一步做大做强的知识财富。"

忙于发展之余，张近东一直强调企业的社会责任，并身体力行。近几年来，苏宁几乎参与了国内所有重大危机事件的救助，举办了众多公益活动。北京奥运会开幕前几个月，苏宁还组织了几十名懂得手语的员工，在北京和全国的重点门店为残疾人消费者提供专业服务。

2008年5月12日下午2时许，汶川大地震来临，大半个中国的人们都感受到了强烈的震动。在苏宁南京总部，刚刚被疏散的员工都回到办公室，张近东和公司高管碰了一下头，马上决定给灾区捐款500万元。第二天下午，500万就已经打到慈善总会的账户。

地震发生后，苏宁总部立即成立抗震救灾小组，当天就派出代表飞赴灾区深入了解灾情，指导当地机构的抗灾工作。行政管理中心总监王晓兵当晚赶赴成都，5月13日去了都江堰、德阳、绵阳，第一时间向集团反映了灾区信息。

在了解到灾情非常严重后，张近东觉得捐500万远远不够，但是作为上市公司，要捐巨额款项需要经过很多程序，他决定捐出自己的个人财富。5月18日晚20：00，由国家七部委联合主办、中央电视台承办

的抗震救灾大型募捐晚会在央视举行，此次晚会是建国以来文化界最大的一次募捐活动，取得了强烈的反响，社会各界纷纷慷慨解囊。张近东委派代表在晚会现场捐赠5000万元现金，支持抗震救灾和灾区重建工作。

除了这两次捐赠外，苏宁还组织"1+1阳光行"公益活动，积极以各种形式参与到抗震救灾中去。成都、广州等地的苏宁组织了爱心车队向灾区往返多次运送救灾物资，各地苏宁也纷纷自发组织捐款捐物、义务献血、爱心义卖等活动。地震以后苏宁对灾区很多家电出现进行修补，免费检测。另外，苏宁和供应商一起努力平抑市场物价，把产品价格恢复到正常价位，并且根据消费者需求作出调整，保证灾区的市场供应。在国家首个全国哀悼日全国默哀的时刻，全国近700家门店十万名员工同时在各自的工作岗位上起立默哀，向5.12汶川地震中的遇难者表达沉痛哀思。

第4节：低调执着终成大器(3)

5月21日，在苏宁全国经营视频例会结束时，张近东留着眼泪称赞苏宁的员工在这次抗震救灾中表现出的勇敢和救助精神，表示在向灾区人民捐款的同时，也必须对受灾员工进行慰问和帮助。他宣布向四川灾区员工拨款100万元成立专项资金，用于对受灾员工家属的慰问，以及在抗震救灾中表现优秀员工的奖励。一位苏宁都江堰的员工在地震当天舍己救人救助了一对产后母子，获得了最高奖励。

当然，所谓慈不掌兵，张近东并非只靠温情来成就霸业。他在苏宁处于不容置疑的"家长"地位，没有人能够替代，更像是一位开明专制的统帅。

在具体工作中，他的锋芒和严厉时不时会突然冒出来，一改人们对他温和的印象。当年，当国美老板黄光裕不无挑衅地放话称下一个收购对象将是苏宁时，张近东在公开场合针锋相对："中国现在还没有哪个民营企业能买得起苏宁！"

苏宁员工在家电零售行业都是出了名的操劳，加班至深夜是很正常的事情，重要原因在于老板的身先士卒。张近东是个完美主义者，对自己苛责，要求员工做的自己力体力行。苏宁创业之时，张近东每天都在忘我工作，什么事都亲力亲为。空调旺销的时候天气都很热，张近东在脖子上裹着毛巾站柜台，一边擦汗一边向顾客推销产品，还兼当搬运工，里里外外张罗忙碌。

苏宁如今已经做大，事情更为纷繁。张近东至今仍保持着一周七天、每天工作12小时以上的工作量。每年至少要开200个内部会议，平均一两个小时，长的要开7-8个小时，下属会随时在晚上甚至凌晨打他的手机。在苏宁，去美国、日本洽谈收购等重要行动都是他亲自去领导。在接受采访时，张近东会感叹自己已经很久没有到街头小摊上去吃地道的风味小吃，因为没有时间。

对自己严格之余，张近东对员工的要求也极其严格。张近东常常给员工很高的目标，并责令员工完成，如果事情没有做好，肯定会挨批，才不管什么场合与面子，会立即劈头盖脸将批评泼出去，许多员工工作时都战战兢兢的，不敢有丝毫马虎和疏忽。

但同时，往往他的批评是对的，直接撞击下属的心灵。有时，对于付出努力仍然避免不了的问题，等着挨批的人会得到张近东的宽慰。此外，员工的辛劳会得到适时的回报。苏宁成功上市后，与其他很多把股权牢牢控制在自已手中的家族企业不同，张近东便将自己的股权稀释到40%左右，以"股权大派送"的形式实现老板与职业经理人的"团队致富"。张近东则宣称"我希望每个员工都有股份"。

有这样严厉、关心人又对事业全力以赴的老板做榜样，许多人也会觉得有奔头，拼命工作，苏宁每个分公司的老总每天平均工作时间都在12个小时以上，晚上10点之后也必接手机。苏宁没有强烈的个人控制，但有老板在前边狂热、执着地工作，每一个员工也都必须认真而执着。

与一般人的想法不同，似乎每个大有成就的人都注定要过这种苦行僧似的生活，而不是忙于挥霍财富。很多人对张近东的"忙"有些不解，质疑苏宁为什么不引进职业经理人或是自己的亲戚帮忙。

张近东公开表明不在苏宁放权，他认为职业经理人只依靠制度管理，要求人对制度、流程负责，不依靠员工的自觉和自我约束。为什么在美国的次贷危机中，很多著名的金融企业说倒就倒了，核心问题是那些大企业是分散的股东架构、职业经理团队运作，但是他们没有那种发自内心的对企业的热爱，只是考虑短期利益，一旦碰到问题，这种制度缺陷会马上暴露，如果苏宁这么做肯定会出问题。

2005年，张近东以22亿元身价登上胡润中国零售富豪榜第三名，记者问及他在这一年里最高兴的事情时，张近东想了一会儿，然后回答说："在这个行业，有太大的压力，没有什么能使我特别高兴。"

新苏商的领军人物

江苏，自古以来就是繁华富庶之地，在我国近代商业史上更占据着重要地位。作为地域性商帮的"苏商"形成于清朝中后期，与擅长金融票号的晋商和专注商品贸易的徽商不同，苏商更崇尚实业报国。1895年清政府与日本签订的《马关条约》允许外国人在中国开办工厂，对当时的中国人冲击很大，"兵战不如商战"、"实业救国"的口号造就了一代杰出苏商，张謇、荣氏兄弟等人都是其中的佼佼者。

很多苏商属于内敛务实型，埋头做事而不声张，作风严谨保守，对外低调而难掩霸气。张近东遵循了这一传统，多年来一直坚持稳打稳扎、自行开店的发展模式。他认为，做企业就像盖房子，要建设百层大厦，打地基这个环节是急不来的。

第5节：低调执着终成大器(4)

苏宁尽管早就提出了家电连锁发展的模式，但在发展过程中却一直落在国美之后，被视为国美的追随者。2007年，张近东在清华大学一场公开的零售业论坛上放言：三年之后，苏宁将全面领跑。两年过后，以上市公司的营业额为度量，苏宁将超过国美成为中国最大的家电连锁企业。事实上，他实现了这一点。

苏宁的发家史很大程度上离不开张近东个人的努力和家族的支持，但张近东却总是刻意淡化自己或家族的奋斗，坚持强化苏宁团队的集体奋斗。他曾说过："在成就社会化苏宁的道路上，我有幸与一大批志同道合的同事互敬互勉、互补互助，把艰辛的事业演绎成创造性工作，把平凡的工作积淀成宏伟的业绩。"张近东鼓励年轻人的创业精神，但是更欣赏一个团队合作的精神。

传统的苏商注重实业，重视产品质量，注重商业信誉，讲究诚信为本，在获得了财富之后，能够不断谋求发展，很多都成为当地甚至全行业的领导者。因为文化水平比较高，苏商普遍十分重视人才和管理，也注重个人修养，作风低调俭朴，不贪求个人享受，但却十分热衷慈善，极力回馈社会，造福百姓。

作为苏商的新一代代表，张近东应当说无愧于前人的优良传统。在南京，苏宁每年上缴各项税收十几亿元，累计投资100多亿元，直接带动1万多人就业，对南京经济社会的发展功不可没。

商人是逐利的，赚钱是商人的天职。在今天仍然有许多企业在发票上动手脚，逃避税收，并振振有词说别人都这样、不这样就无法取得竞争优势的时候，张近东很早就为苏宁定下了诚信经营，遵纪守法的经营信条。苏宁是江苏省的纳税大户，多次被省市评为先进纳税企业。

1996年，苏宁的业务量不断扩大，财务人员从早忙到很晚用手开发票，不仅工作量大赶不及，而且还容易出差错。张近东要求财务部

主动上门去税务局协商，要求效仿沿海企业采用电脑开票。当然，这样做的话企业就不可能采取不开发票、大头小尾等方式逃税了。

那时苏宁在南京的名气已经很大，对于苏宁提出的这种要求税务部门觉得很惊讶，真是新鲜事，也有企业主动请求更好地交税！

这个建议得到了高度的重视。苏宁设计好了零售发票版本，税务局代为印制发票，改进后苏宁的财务部门开始用电脑打印发票，既方便快捷又规范，工作效率大大提高，也更好地履行了纳税义务。

时过境迁，当人们开始热烈讨论民营企业家的"原罪"的时候，张近东坦然表示："如果我在发展之初，有不可饶恕的这些东西，如果国家追究我，我无怨无悔。我可以自信地讲，我没有犯原则的错误。"

2005年3月初，一则"张近东被拘"的传闻突然出现，称苏宁股票上市操作出了问题，张近东已在上海被抓。但很快，作为全国政协委员的张近东在北京接受媒体采访，其被捕的传闻不攻自破。

素有"仁帅"之称的张近东诠释了现代版公平与效率的深刻含义。这或许就是张近东的可敬之处，他的胸怀、他的坦荡是最可怕的，遵循的经营哲学就是古人所言的"仁者爱人"的理念。

这种性格的老板当然不是"为富不仁"的反面角色，而是真正的社会精英。由于企业经营出色、勇于承担社会责任，张近东先后获得"中国青年五四奖章"、"优秀中国特色社会主义事业建设者"、"全国劳动模范"、"CCTV中国经济年度人物"、"中国最具影响力的商界领袖"等多项荣誉，并担任全国政协委员、中华全国工商联副主席等职务，成为中国经济领域名副其实的企业领袖。2005年五一前夕，张近东荣获全国劳动模范称号，他也是国内第一批获得"全国劳模"称号的民营企业家。

张近东带领苏宁成为了中国首屈一指的家电连锁企业，并将苏宁逐步打造为有领袖企业风范、承担社会重责的优秀民营企业，其卓越的企业管理能力、对商业模式的贡献以及高度的社会责任感为中国企业的成长与发展提供了学习的典范。

总理之托："成为中国的沃尔玛"

在当今的流通领域里，人们日益赞同一个理念：资源有价，渠道和品牌无价。与商品短缺年代生产为王不同，现在是渠道为王，谁能掌握住渠道，谁就能获得竞争主动。全球最大的零售连锁企业沃尔玛能够在2001年以后多次成为排名《财富》世界500强企业榜首，根源即在于其通过上万家店铺所掌握的销售渠道。

1950年，而立之年的美国退役军人山姆·沃尔顿靠着岳父的资助，在阿肯色州的小镇上开办了名为"5-10美分"的廉价商店，在当时只是一家名不见经传的小企业，是沃尔玛的前身。1962年，沃尔玛开办了第一家连锁商店，1970年建立起第一家配送中心，随即走上了快速发展之路。

第6节：低调执着终成大器(5)

美国在70年代时面临了石油危机，美国前10位的廉价零售商80%在这期间破产、倒闭或被兼并。沃尔玛恰恰是在这个动荡的背景下，靠着连锁经营发展为全美最大的零售商。山姆·沃尔顿的成功秘诀很简单：他主要在美国南部和西南部的农村地区开设超级市场，把发展的重点放在城市的外围，低成本抢位等待城市向外的扩展带来的消费浪潮。

连锁经营的实质就在于它把现代工业化大生产的组织原则及大规模集中化管理模式应用于流通领域，通过统一、专业和规范的手段，实行规模化经营、标准化服务和科学化管理，达到提高整体商业经营运作能力、实现规模经济效益的目的。在连锁经营模式下，沃尔玛成功探索出了一套规模化、标准化、信息化的经营管理系统，

2004年3月，温家宝总理在江苏调研期间会见了张近东。当时，苏宁的家电连锁经营模式已获得成功，并得到了社会各界的肯定。张近东向总理介绍了苏宁电器的发展历程和未来规划：2004年新增100家店，新增100亿元销售，2009年集团营业额突破1000亿元。总理听了很高兴，对张近东说："就凭你解决20多万人的就业，我们就要积极支持你。"并鼓励张近东"要让苏宁成为中国的沃尔玛。"

而张近东也一直在朝着这个目标前进，他对沃尔玛不仅敬佩，更是不遗余力地学习。一向低调的张近东在媒体面前不掩饰地展现了雄心："美国有一个沃尔玛，但只有3亿人，而中国有13亿人，将来至少能培育3个沃尔玛，苏宁的目标就是成为中国的沃尔玛。预计到2009年，保守估计到2010年，苏宁电器会进入世界500强行列。"

就在2004这一年，传说中的沃尔玛进入南京，其大本营就驻扎在南京新街口正洪街广场，与苏宁总部隔路相望。尽管沃尔玛属于百货超市形态，跟苏宁的经营范围不完全一致，然而这并不能消除他对外资零售大鳄进入中国的忧虑。

在一次接受电视采访时，主持人问张近东每天在沃尔玛那儿经过时心里的感受如何，张近东的回答是：有一天，把苏宁的总部也摆到沃尔玛的对面。主持人再问：你猜猜沃尔玛的人每次经过苏宁时候心里想什么？张近东略带调侃地回答：蚂蚁的个头越来越大了，会不会动我的奶酪。

为了实现成为中国的沃尔玛这个目标，张近东产生了更加饱满的创业激情。而2005年的那场南京大会战更使他意识到，在竞争白热化的环境中，要想立于不败之地，必须学习沃尔玛，转变竞争模式，从内部优化资源管理中求效益。

20世纪80年代，沃尔玛拥有了自己的商用卫星系统，建立起了世界最大的民用数据库，这正是支撑沃尔玛占主导地位的低成本策略的核心优势之一。正是这套信息化系统，缔造了沃尔玛这一世界上最大的零售商。这家当年卖廉价衬衫和鱼竿的小店最终发展成为一个用高科技武装起来的强大商业帝国，成为全世界最有实力的企业之一，其成功经验已不仅成为商学院的经典案例，同时也成为其他零售连锁企业效仿的对象。

早在1996年，苏宁就建立了客户信息数据库系统，那时只限于档案信息的管理与处理。1998年，苏宁建立了销售与财务的联网开票系统，初步完成进、销、存信息一体化，成为国内零售业第一家开具电脑增值税票的企业。

2000年，苏宁ERP系统全面上线，实现了进销存、售后服务、物流服务的一体化进程，建立了全国商业企业中首个集中式计算机管理网络系统。2006年6月，苏宁投资8000万元引入SAP/ERP系统；2007年6月，与IBM签订3亿元信息化大单，IBM为苏宁提供一整套全方位业务变革解决方案，帮助其进行管理体系和信息化系统的整合。相关专家认为，这些投入至少可支撑苏宁未来5年保持高速扩张。

现在，苏宁的这笔投入已经取得了效果，信息化平台的强大功能让苏宁拥有了低成本规模化扩张的能力，让新开同城门店实现了简单

复制。如果在一个城市里有一家苏宁专卖店，那么在此基础上再开更多的专卖店，其人力成本几乎可以忽略不计，这是目前国内同业都没有的能力。

与中国连锁零售企业与制造企业彼此的博弈方式不同，沃尔玛和宝洁双方共享信息、共同研发的高效消费者需求响应系统提供了一个消费者、制造企业、连锁企业三方共赢的经典案例。制造企业宝洁通过电脑网络监视自己产品在沃尔玛各分店的销售及存货情况，据此调整自己的生产和补货计划。两家从共同的商业计划开始，到市场推广、销售预测、订单预测，再到最后对市场活动的评估都彼此配合。在此种模式下，厂家通过保持与沃尔玛的密切合作伙伴关系，最大限度地降低成本、提高了市场反应效率，自己的生产方式、生产水平能够得到针对性的改进和提升，形成商业和制造精确互动的产业格局。

第7节：低调执着终成大器(6)

效仿这一模式，苏宁的信息化系统已经实现和部分供应商系统的直连。索尼、摩托罗拉、三星、海尔等知名厂商和苏宁通过B2B实现了生产、物流、库存、销售数据的共享，能够在供应链环节进行资源的合理化配置，减少业务沟通成本和劳动强度。同时，利用苏宁与消费者直接接触获得的市场信息，供应商可以更快地清除库存，生产适销对路的产品。

和沃尔玛一样，除了重视信息系统，苏宁也非常重视提高物流水平。2005年3月15日，苏宁推出了庞大的服务工程"5315"工程，用3年时间在全国建500个服务网点、30个客服中心、15个物流基地。苏宁物流供应链的整合一旦完成就可以节省大量物流成本，从而带来可观的效益。

面对不确定的未来，张近东说："我们选择了这个行业，无论成败，都要做到胜不骄败不馁。我们已经经历了这种考验，我们更加坚定了目标，要做中国的沃尔玛，在世界人口最多的地方打造世界最大的零售企业。这是我们全体员工共同的目标，我们一定会实现它。"

在张近东看来，零售业是一个关乎国家战略的产业，是民族制造业进入世界的咽喉，而把握渠道的主动权才能够把握市场的主动权，如果这个渠道丢掉了，命运势必会掌握在别人手上。零售业可以开放、可以多元，但必须是中国人自己主导的。

张近东一再强调要做"中国的沃尔玛"，他相信中国市场能成长出类似沃尔玛这样的零售巨头，而从全球最大、竞争最激烈的中国家电市场脱颖而出的苏宁已经具备了这个能力。

第8节：草根创业不惧强者(1)

二、草根创业不惧强者

弱小的的苏宁面临被八大商场围堵的危机，最终依靠灵活的价格和服务实现翻盘，创造以小博大的商业神话。百战之际，苏宁已然悄然壮大。

年轻的心为创业跳动

1963年3月，张近东出生于安徽天长县（今天长市），是全家最小的孩子，上有两个哥哥一个姐姐。后全家迁至南京，并在这座城市里成长，成就事业。

"南朝四百八十寺，多少楼台烟雨中"。自古南京曾赢得历代无数政治家、军事家和文化名人的赞誉。站在城东中山门外的巍巍钟山之颠回望龙蟠虎距的南京，烟雨中一派莽莽苍苍，远处的城郭锦绣成堆。更远处，长江如练，江山如画，果然是人杰地灵。

南京，两千年来中华文明从黄河流域转移到长江流域后的文化之都。有过气象万千的辉煌，金粉水烟的繁华慵懒，也走过过荒芜落寞的岁月。自公元229年，东吴孙权第一个在南京建都以来，在千年的岁月里，南京一次次地成为风云际会的帝都，又一次次地历经劫难和杀戮。比起其他帝京的残毁来，佳人落寞的南京更容易引起文人骚客心中的痛。元朝词人萨都刺面对这座城市的破败，唯有感慨"伤心千古，秦淮一片明月！"

扬子江东去，一切都付流水，然而总有掩埋不了的顽石在时间的漩涡里沉积，证明着自己的存在。尽管几番经历内忧外患的摧残，几度毁灭和重建，但南京依然以其悠久历史、灿烂文化顽强地在中国历史上占据着不可动摇地位。今天，单纯从经济发展速度而言，南京显然不是工商业传统深厚的苏州、无锡等江南名城的对手，但却依然以其深沉和博大的胸怀赢得人们的崇敬与向往。

对于张近东来说，儿时的生活记忆是艰辛的。7岁时，母亲去世。11岁时，父亲去世。身为大哥的张桂平时年23岁，他一肩承担起全家四兄妹的生活。张桂平后来带着他器重的四弟出道"下海"，可谓身兼哥哥、父亲、师傅的角色于一体。

童年的经历对人影响最大。因为小时候生活很苦，使得张近东成熟得很早，萌发了改变贫穷命运的愿望，所以才有了日后对工作、对事业的执著追求。长大后他养成了喜欢挑战，拒绝安逸、稳定的性格，希望有可以不断追求的人生。

学生时代，张近东的理科成绩很好，在学校时也是优等生，高考时考入南京师范大学中文系汉语言专业就读。张近东身材结实，浓眉大眼，走路风风火火，并不符合一般中文系学子的斯文形象。他把自己归类为在同学当中不太合群，比较有想法的那类人。

1984年，21岁的张近东从大学毕业后，进入南京市鼓楼区所属国有企业豪威集团工作。这家企业主要从事服装产销，张近东作为文员开始了平凡的工作历程，每月的工资55块7毛钱。那个年代里，这个标准全国统一。

国企的工作无所事事，在缺乏抱负的人看来无忧无虑，是个养老的好地方。可是脑子里想法不断的张近东却受不了这种不死不活的状态。在单位里他为人比较低调，很少有人知道他内心的苦闷。他清醒地认识到，在这样的环境里想改善生活和现状显然是不可能的。

此时，中国的经济体制正由传统的计划经济向市场经济转变，社会正进入新的变革前夜，每一个人都自觉不自觉地在处于混沌状态的社会中寻找自己的目标和人生发展路径。

1987年，在南京市房地产管理局任工程师的哥哥张桂平下海经商，张近东再也按捺不住走出去的冲动，毅然跟着哥哥去接受商海洗礼了。张桂平很早就看出了四弟的天资，认为在几个兄弟中他是最聪明的。但在那时，张近东没有想过赚大钱，主要是为了改善生活。

保险起见，张近东没有辞掉他在豪威的工作，只是在工作之余和哥哥一起承揽一些贸易和工程业务。张近东思维快，心眼活，人热心，见到客户抢着端茶点烟，因此人缘很好。

一开始，哥哥主要联系空调生意，张近东则帮助一些高校做一些零散设备和办公用品的采购，比如计算器、打印机，甚至包括钉子和老虎钳之类，赚点差价。生意很琐碎，规模也不大，但总算给单调的生活注入了激情，收入也不错。

1989年，张近东和同伴一起出差，在上海进了一家咖啡厅，七八个人每人要了一杯咖啡，竟然花了将近100元钱，是他当时一个月的工资。这件事对他触动很大，觉得很赚钱，回到南京之后便在湖南路上开了一家名叫"康乃馨"的咖啡厅，是当时南京最早的咖啡厅之一。

因为开咖啡厅，张近东要买几台空调，但商场的价格高，要想便宜买必须找关系。张近东通过熟人找到了江苏泰州春兰空调公司南京办事处的主任卞国良，卞国良爽快地批了两台柜式空调给他。后来卞国良去张近东的咖啡厅，张近东报之以李没有收他钱，一来二去，两人意气相投成了朋友。由于当时很多高校、企业也开始使用空调，卞国良就把他们介绍给张近东，让他代为采购，从中赚一些差价。张近东这才开始真正认识空调销售与市场。

整个20世纪80年代，中国家电业正处于爆炸式?速增长时期，彩电、冰箱、洗衣机、录像机成了人们家用电器消费的必备四大件。1980~1989年的10年间，中国电冰箱的生产量增长了100多倍，电视机增加了整整10倍，其中彩电更增长了300多倍，中国家电企业的生产能力大大提高。

当时空调并没有进入大众市场，直到90年代中期，对绝大多数人来说空调还属于奢侈品。空调不仅价格昂贵，而且必须特别申请安装，电线要拉专线，还要缴纳增容费。如此一来，走进普通家庭自然是比较遥远的事。

张近东做事情不太愿意跟风，不是别人做什么我也做什么的类型。从经营的角度看，当时国内南方沿海由境外走私进来的彩电、冰箱、录像机等家电很多，将这些家电拿到尚未充分开放的内地市场销售非常抢手，家电业中不少人由此赚到第一桶金。作为一个接受过高等教育的人，张近东是有守法意识的，没有用这种最简单、最快捷的方式去挖第一桶金，而选择了比较正规而艰难的道路，但避免了"原罪"的尴尬。

此时，南京的空调市场规模不大但利润很大。南京有火炉之称，盛夏酷热难当。虽然当时大部分居民的收入尚难以购买空调，但是医院、高校、企事业单位和一部分先富起来的人已对空调有现实的需求，张近东觉得未来这肯定是个大市场，可以大有作为。

在商品短缺年代做生意，货源是关键。当时全国空调生产厂家不过十来个，年产量仅24万台，属于紧俏商品。张近东赴销量居全国之首的春兰空调参观，看到的是春兰正在对5条生产线进行技术更新，全部实现机械化和自动化生产，大大提高了工厂的加工和装配水平，企业形成了大规模生产能力。此时春兰的各项经济技术指标均据行业领先，全自动柜式和窗式空调装配线产品具有80年代国际水平。

那是张近东第一次看到如此规模和水平的工厂，给他留下了深刻印象。他是个做事干净利落的人，不喜欢拖泥带水，只要有60%的把握就坚决干。而春兰也因生产规模急剧扩大，急需发展各地经销商，双方很快达成了经销合作的意向。

1990年12月26日，张近东正式辞掉铁饭碗的国企工作，以10万元自有资金，与哥哥张桂平在南京宁海路60号租下200平方米的两层楼门面房，取名为苏宁交家电，专营空调。门面房属于豪威集团，租金高达一年7万元。为此，张近东找到公司老总商量能不能将一部分房租算作豪威的投资，后者没有答应。这就是命运，苏宁起步时稍稍艰难一些，但摆脱了日后可能的产权纠葛。

公司名叫"苏宁"，意思很直白简单，就是江苏和南京的简称。张近东虽有一身创业的冲劲，但自己也不知道究竟能做多大，走多远。只觉得如果在南京能占得一席之地也就很满足了。后来当苏宁初具规模，开始大踏步向全国扩张时，有人认为公司的名称地方气太浓，是否应该改名时，张近东坚决不改，因为"苏宁"两个字凝结了全体苏宁人的心血和汗水，而政府有关领导也不赞成，因为苏宁是南京在全国最具知名度和影响力的企业，"苏宁"一看就知道是来自南京。

第9节：草根创业不惧强者(2)

宁海路当时在南京比较偏僻，也没有商业氛围，但它的周边分布着南京大学、南京师范大学、河海大学等许多高校，以及江苏省委、省政府，苏宁的店面距上述单位的直线距离都在1公里以内。由于周边工作与生活的人素质与经济收入水平都比较高，这个小小的空调专营店的开张还是吸引了许多人的注意。

苏宁首先经营的空调就是春兰空调，承担春兰在南京的批发销售及售后安装维修服务工作。专营店起初有两块牌子，除了苏宁交家电公司，另一个牌子是春兰空调南京经营部。这种做法也开创了一个商业形态，即家电专卖店，一度成为家电企业流行的营销模式。

当苏宁挂牌开张时，包括张桂平、张近东兄弟总共在内也就十来个人。在家电还是国有大商场一统天下的情况下，南京的各大国有商场都没有注意到宁海路这家空调专业店的存在，与它们显赫的市场地位相比，苏宁太不起眼了。然而，就是这个不起眼的苏宁，日后一跃成为中国家电流通业的巨无霸，并终结了全国许多国有商场家电经营的历史。

净赚千万：下海一年的成绩单

开业庆典之后，苏宁立即面临着紧迫的生存问题。当时的空调单台进货成本超过5000元，仅有的10万元起步资金太少了，再考虑到一年7万元的租金，处于婴儿期的苏宁处境艰难。

为了扩大销售，张近东推行"先卖货，后进货"。先把客户买空调的钱收了，让人家先回去，晚一点再上门安装。实际上，客户一出门他就拿着人家的钱去进货，然后再送货上门安装，这在资金不足的情况下的确是一个聪明而又现实可行的做法。6000多元一台的空调，张近东搬货转手就能赚1000多元。

南京素有中国四大火炉之称，1991年的天气开始炎热起来后，苏宁的销售火爆，虽然空调价格高，但顾客还是络绎不绝。不但是企业

事业单位陆续到来，连一些小经销商也过来到他这里拿货。没有经过多长时间，这个小店就为很多人所熟知了。

"先卖货，后进货"的营销手法显然比现款现货经销更加高明，但在当时市场供不应求条件下确实有些冒险，没有稳定的上游供应商关系很难维持。销售旺季的时候张近东一身兼职促销员、搬运工，缺货的时候还要外出进货，不但进春兰的货，还南下广东批发进口空调。

1991年8月，是一个冷冻年度结束，空调企业进行年度结算的时候。盘点下来，苏宁竟然在不到一年的时间里完成2000万元的销售业绩，赢利数百万元。年底，销售额达4000多万元。苏宁快速成长，在南京空调零售业崭露头角。

入行一年之后，29岁的张近东已跻身千万富翁之列。在深圳，一位供应商对他谈论这个话题时，年轻的张近东没吭声，只是默默地喝酒。对很多人而言，财富的过早到来会让人丧失发奋努力的动力，但张近东不是。挣到钱、过好日子的梦想实现之后，更大的目标就在眼前。

有了钱的张近东更加谨慎和进取，并不随意挥霍自己的劳动成果。该花的钱一定花，但不该花的坚决不花。他买了宝马车，但更多是用来接送商界的朋友而非炫耀。1995年以前，张近东住的还是100平方米的房子。

1992年，全国涌起前所未有的房地产开发热潮，空调销量迅速增加。一些空调生产企业趁机迅速扩大生产规模，整个行业进入快速起步和发展阶段。1992年，全国空调产量从1990年的24万台猛增到152万台，1993年达到292万台，1994年已有800万台的生产能力。格力、美的、海尔等空调巨头浮出水面，取代了春兰、华宝的霸主地位。

空调产品的最大特点是使用的季节性，这导致空调的销售和生产都产生季节性。对生产厂家而言头痛的是，每年销售旺季时生产能力全面紧张，供货不及，给工厂带来资金紧张、仓储饱和的困境。而旺

季过后订货量又急剧减少，生产能力处于闲置的状态，工人无所事事。这一矛盾一直困扰着空调生产企业。

为解决问题，厂家要求商家在淡季提前拿货，但是商家坚决不同意。商家习惯于在每年夏季空调市场即将启动时去工厂订购提货，多年来一直如此操作。提前拿货一来不但占用大量资金，还要自己解决库存问题。二来空调一年一个价，如果第二年降价，早进货就吃了亏，而且空调销量与天气紧密相关，"热夏"空调就会热销，而"凉夏"空调销售就会下降很多，拿到货后一旦天公不作美，空调卖不掉麻烦就更大。

多年来，这一博弈一直困扰着双方，厂商没能寻求其他更好合作方式，导致厂家不能正常生产，而商家也为旺季拿不到货而头疼。每年一到空调销售旺季，厂家生产和商家拿货都像是一场战斗。

第10节：草根创业不惧强者(3)

早先张近东凭着与春兰的关系，能够在别人拿不到货的情况下拿到货，但等到产量扩大，大家都能拿到货的情况下，能不能拿到更便宜的货就成为关键。如果苏宁也按照常规的采购方式与工厂打交道，由于资金实力及市场地位处于弱势，苏宁根本无法与国有大商场争抢货源。张近东意识到，如果能破解空调生产与销售的这一难题，苏宁就会赢得竞争优势，这就是一个难得的突破口。

经过认真的分析，张近东确定了一个创新而又冒险的思路：向工厂淡季订货，反季节打款，商家淡季支持厂家，厂家旺季回报商家。具体讲，就是将销售旺季到来之前才订货的做法改为一进入淡季，就向工厂订购下年度的货，与工厂约定好供货价格，同时预付给工厂相应的资金。工厂利用苏宁的资金进行生产，在旺季时保证优先将货供给苏宁。

这个设想保证了厂商双赢。对工厂来讲，在供货之前拿到预付款，可以保证淡季时进行生产，避免了生产能力的闲置，并且淡季时原材料、零部件的采购成本较低，提高了生产的计划性和稳定性。对苏宁来说，淡季时订购，厂家在价格上会有较大幅度优惠，并在淡季时就把旺季所需的货源落实，先竞争对手一步掌握了价格、货源两大制胜武器。

但是，这个创新设想的风险也很大，必须在事先预测判断好下个旺季销售状况的前提下，如果预测不准，特别是一下订货过多，将会给苏宁带来重大损失。如果订货过少，也将影响苏宁的发展速度。因此，这也是一场赌博。

从1991年起，苏宁每年在淡季都向生产厂家预付订货款，最高时金额达到1个亿。那时候张近东比谁都关心长期天气预报，关心明年夏天是热还是凉夏，但未来的天气谁都说不准，因此，每次下订单时自己都要承受极大的压力。

1992年10月春兰空调召开1993年订货会，由于南京刚过去的高温季节不长，加上"复关"风声紧，许多经销商惧怕洋货的倾销不敢订货，市场陷入低谷。而张近东毅然与春兰订立了4800万元的订货合同，成为订货会上订货最多的销售商。

在1992年11月份正在崛起的华宝空调的订货会上，苏宁与华宝空调建立合作，而且第一次就是大手笔订单。当张近东亲手把500万汇票送给南京五交化的经理转交华宝时，五交化方面不相信有这样的好事，后来觉得既然张近东敢做，他们也赌一把，也追加了500万元的订货。结果那一年苏宁和五交化都获得了成功。

针对张近东的预付款，生产厂家则在货源与价格上给予充分的回报。张近东悄然无息地更换了业内游戏规则，与工厂建立了全新的合作模式，在不知不觉中把竞争对手已有的优势化为乌有。苏宁在其后1993年爆发的"八大商场斗苏宁"的经典商战中一举击溃对手，而"淡季订货、反季节打款"这一秘密武器曝光之后立即为业内同行所群起仿效，逐渐演变成行业规则。

在通过反季节打款创造厂商合作新模式的同时，苏宁作为空调零售商在业内率先建立了自有自营的一体化专业服务体系，为消费者免费提供包括空调配送、安装、维修与保养在内的配套服务。到1993年，苏宁在南京就有300多人的专业服务队伍，在业内绝无仅有。

空调从零售商出售给消费者时还只是一个半成品，只有经过配送、安装环节，消费者才能真正地使用和享受空调，并且在未来还需要提供维修保养。在当时，空调的上述环节工作是由厂家完成的，不仅对厂家的人力、物力是沉重的负担，而且服务的及时、到位方面也存在诸多问题。苏宁作为经销商投资建立专业化的服务体系，不仅使消费者能得到及时、快捷到位的服务，也使空调生产企业从繁杂的售后服务中摆脱出来，可以专心专注于产品的研发和生产。

张近东通过对消费者意见的了解发现，许多商家只把注意力放在店面促销上，销售能力强而售后服务能力跟不上，消费者把空调买回

去，常常要过好几天才有人上门安装，消费者抱怨很大。1991年，家电业的服务成本不到销售成本的1/10，但利润却高达整个销售流程的30%。老百姓付出了高昂的费用却享受了低级别的服务。

看准了这一点，张近东认为，投资于服务，打造一个属于苏宁的专业化服务体系，可以形成苏宁的另一个强大的竞争力。他决定向行业潜规则挑战，把苏宁的售后服务做成不吃、不拿、不卡、不要"的标准。很多人对张近东的做法不以为然，认为为这种费力不讨好的事情投入太大不值得，但很少有人看到此举背后体现的诚信精神，和更大的商业雄心。

新兴的苏宁确立了以服务为本的理念："服务是苏宁的惟一产品，顾客满意是苏宁的终极目标"，"至真至诚、苏宁服务"。在实践中苏宁已然先知先觉地把服务提升至战略层面，服务不仅成为苏宁最强大的竞争力和竞争优势，而且成为一种精神、一种境界，成为业内服务的一个标杆。

第11节：草根创业不惧强者(4)

不惧强者，勇气第一

成立不久的苏宁连续两年成为春兰空调全国最大的经销商，不仅销售规模倍增，1992年营业额突破一个亿，占据南京空调市场的70%，这让作为主渠道的许多国有商业企业感到不可思议，认为区区一个个体户怎么能做到这一步。年轻的张近东和许多国有商场的老总结识，甚至称兄道弟，但这种交情很快就破灭了。

由于苏宁经销春兰空调的成功业绩，吸引了国内外相当一部分空调厂商对苏宁的关注，希望将江苏乃至全国的市场代理权授予苏宁。苏宁的发展与壮大打破了空调市场原有的利益关系格局，它也就无可避免地被推到市场的风口浪尖上。

1993年初春，虽然商家普遍认定的空调旺季还没到来，南京各大媒体上"要想夏天过得好，去到苏宁买空调"的广告已是铺天盖地。由于苏宁在货源与价格上占了很大优势，为加快周转，获取更大的市场份额，张近东放出强手提前引爆了市场，仅头四个月市场广告投放已超过50万元。

1993年5月13日，苏宁在《扬子晚报》刊登通栏广告，隆重推出93夏季进口、名优国产空调让利销售。这则广告成为导火线，拉开了南京市场空调价格大战的序幕。以当时市场价6200元的华宝KFR27GW2为例，苏宁的广告价格低了700元。一时间，广大消费者为之一震，苏宁200平方米的店铺里人头攒动，生意火暴。

面对这个"个体户"咄咄逼人的叫板，习惯于高高在上、俯视众生的国有商家再也坐不住了，不约而同地打出针锋相对的让利广告，矛头直指苏宁。南京新街口百货商店、中央商场等八家南京主要的国有商场联手发出"致全国空调生产企业的一封信"，指出"商家单方面压价倾销商品，将损害大多数同行的利益"，为此，八大商场将采取统一压

价和停销等经济手段展开反击，八大商场将对空调统一销售、统一维修服务和统一调换。

此时，当时的市场主渠道八大国有商场，它们都是经营了几十年的老企业，占据黄金地段、规模大、实力强，营业面积达20多万平方米，年营业额达数十亿元，其中新街口百货商店与中央商场后来还成为上市公司。而苏宁无论是在资金实力、营业面积上，还是在市场地位、社会资源上都是处于弱势，看起来，苏宁似乎是凶多吉少。

5月19日，广东三洋空调在南京举行新闻发布会暨供货商会议，与会的苏宁总经理张近东主动提议厂家邀请八大商场的代表出席。但当主持人邀请他发言时，八大商场的代表立即起立，集体退场。这使得张近东非常震惊，第一次体会到商战的可怕，但他还是镇定地把发言讲完。八大商场的做法也激怒了在场的三洋董事长陆维光，他当即发话，哪怕一台空调卖不出去，也要把代理权授予苏宁。

随后，八大商场在报纸上登出广告，联合降价挤逼苏宁，有些品种的价格比苏宁的报价还低100元。同时，商场负责人对记者不点名地指责苏宁，提出"某些所谓的空调专营单位出售的空调以次充好，乱收安装费，八大商场将停止对其批发。"并且宣称：八大商场主导着南京家电市场95%的销售量，打价格战是没有问题的，只要搞集中倾销，很多企业都会被打垮。

八大国有商场的主要观点是：

1．八大商场的联合主要是维护国家商业主渠道的作用，维护国家、消费者和企业的利益，要对国家负责。如果打价格战，企业损失不小，国家损失更大，工厂也倒霉。

2．市场竞争应该是商品质量和售后服务的竞争，打价格战是个体户的做法。

3．企业要对消费者负责，不能打一枪换一个地方。为消费者服务应体现在售前、售中、售后全过程中，压价倾销，企业无利可图，甚至亏本，受损的是国家。

风暴眼中的张近东的压力很大，所有的压力都集中在身上，不只是睡不着觉的问题。有段时间连讲话都不能讲，媒体不敢采访苏宁，苏宁的广告也做不了，只能被动挨打。这时，空调货源已经开始紧张，八大商场老总联袂前往泰州春兰空调，还是警车开道。《南京日报》记者获悉后在晚上打电话问张近东对此的想法，给苏宁提供了一个直面外界的机会。

张近东的回答是：首先，苏宁和春兰是有合同约定的，而且这么多年也合作得非常好，相信春兰会坚守约定，按合同供货；第二，八大商家扬言卖价要比苏宁低，现在临时去找子弹这仗还怎么打呢？而苏宁准备好了，不但保证价格低，而且还能保证货源。

采访第二天就登出来了，可以说那是为苏宁做了广告，证明八大商场没货卖了。

苏宁与八大商场之间，除了在空调价格上针锋相对外，交战双方也频频通过媒体为各自的竞争行为辩解。张近东分别在《服务导报》和《南京日报》上对这场空调大战谈了自己的看法，第一次明确地把苏宁在货源和价格两个方面的优势公布于众。他指出，对于这场空调大战，价格之争只是表象，适销产品的货源之争才是本质。有人指责苏宁搞倾销，现在空调供不应求，怎么会搞倾销呢？至于采取薄利多销的经营方式加快周转，把利润让给消费者，是苏宁正当的经营手段，何罪之有？

第12节：草根创业不惧强者(5)

针对八大商场的的行动，张近东对媒体坦言："计划经济统一价格的时代已一去不复返了，我们不愿意对抗，但也不怕对抗，目前哪一家也不可能垄断市场！"由于不断向媒体解释，与商家辩论，张近东的嗓子在这场大战中变得沙哑。

最终，苏宁得到了舆论的同情。时任南京大学商学院院长的周三多教授发表意见，认为苏宁以低价出售空调正当，并质疑八大商场的联合行动。

与此同时，苏宁坚决地全面应战，跟进降价，并承诺消费者在南京任何商场所购同类商品的价格如果比苏宁价格低，苏宁就全额收购并支付差价。这一创举使购买者趋之若鹜，消费者蜂拥而至，苏宁店内店外挤满了人，收银台前排起了长队，日销售额突破1000万元。

媒体在这次商战中，也扮演了不可或缺的角色。血气方刚的张近东等人策划了多篇针对性的广告，如放倒八个太阳的名曰"后羿射日"的广告，以此在气势上打击八大商场。当然，供应商对苏宁的坚决支持是苏宁胜出的保证。

苏宁与八大国有商场力量悬殊的"蛇象之战"之战结果出乎人们意料，胜者为苏宁，被南京当地媒体称为是小舢板对航空母舰的胜利。当年苏宁的销售额猛增到了3.02亿元，比上年增长了187％。这一战把苏宁推上了中国最大的空调经销商的地位，这一地位保持至今。

苏宁凭什么能赢得这场看上去实力悬殊之战？张近东的总结是：

第一，苏宁的三张王牌，厂商合作、专业化服务、规模化经营。正是凭借这一特色，开辟了家电专业渠道发展的先河。

第二，时势造英雄。在1992年，八大商场是在上级统一管理体系下形成的计划经济的垄断模式，而苏宁是市场经济的代表，虽然弱小却有顽强生命力，得到社会各界特别是消费者的同情和支持，在改革大潮中获得了挺立潮头的机会。

在张近东打造苏宁的征程中遭遇了许许多多的商战，但惟有此战最为经典和突出。其经典之处在于，以少胜多，以弱胜强，以及交战双方所处的时代背景和当时各自所代表的社会角色。这场商战也使苏宁快速地越过企业成长的婴儿期，进入到了大发展的青春期。

1993年这场意义非凡的商战让苏宁一战而天下知，也让南京成为全国最大的空调集散地，每年众多的空调厂商要在这里召开订货会议，左右着全国空调的产销行情，而苏宁是这个市场中名副其实的市场领导者。

在南京的历次家电交易会苏宁都成为当仁不让的主角，甚至在那场商战过后的1994年，已是大名鼎鼎的苏宁被意外地没有被邀请参会的时候，来自全国各地的许多客商毅然前赴后继地去苏宁洽谈生意，苏宁所在地宁海路成了交易会的分会场，没有参会的苏宁却享受了明星待遇。

一战成名，苏宁扬名立万

经过商战洗礼之后，苏宁对自己的市场判断能力和运作能力，特别是与上游供应商之间的新型共赢的合作模式信心十足。张近东认定，在市场短缺、产品供不应求的情况下，强化与上游供应商的合作关系对苏宁未来的发展会起到极大的推动作用。与上游供应商的关系不仅是苏宁的资源，更是苏宁的核心资产，市场短缺时如此，市场变了也还是如此。

挟胜利之威，苏宁继续打造和强化与上游供应商的关系，对华宝、春兰、美的、松下、三洋、华凌、科龙等品牌开创了许多投入上的第一。

苏宁与美的初次合作一次性包销了4000台空调，而且都是比较难卖的机型。在1993年底到第二年初的淡季里，苏宁又向华宝、春兰、松下、三菱、三洋等名牌厂家滚动投入超过一亿元资金，得到的回报也十分诱人：与一般经销商相比，从华宝拿到的价格要低3％，从美的等厂家拿到的价格甚至低10％。

1994年底，华宝、春兰、广东三洋三家是苏宁重点经营的品牌，这三家企业分别从苏宁获得了两个亿、一个亿和5000万的资金支持。1994年，美的三洋空调老总潘文博上任后，苏宁一次给其打了上千万的款，这相当于是一个很厚重的见面礼。那个时候，一年能做到几千万营业额的空调工厂没有几家。

苏宁的这些资金都来自银行贷款，按当时的利率计算，苏宁为此要承担的利息就相当可观。但正是这一次次大手笔的签单，化解了正为资金短缺所困的厂家的燃眉之急，感动了很多合作厂家。华宝在要货客商手拿现金排成长龙的情况下不为所动，不但在价格上给苏宁格外优惠，甚至还把产量的一半都拨给了苏宁，连广东本地的一些本地商家要进华宝柜机也不得不向苏宁要货。

1994年南京的空调零售市场更火暴，三菱重工中国区总经理在苏宁签名售机。那天虽然下着大雨，但三菱空调竟卖了400多台，当天总计卖了几千台空调，这是从来没有过的。员工顾不上吃饭，怕怠慢了排队等待的顾客，一直营业到晚上10点，张近东考虑到员工的休息以及第二天的正常营业才强行闭店。

第13节：草根创业不惧强者(6)

多年以后，当苏宁与国美等竞争对手展开全国连锁交锋时，上游供应商对苏宁的支持常常让竞争对手妒忌，而苏宁也直言不讳地说，苏宁与上游供应商的关系是任何竞争对手都难以比拟的，这里不只是利益，还有患难之交的感情。这种关系不是靠一时的投机取巧所能获得的，更不是一时威逼利诱所能达到的。

1996年，苏宁营业额达到创纪录的15亿元，与当年的科龙、海尔等家电巨头并驾齐驱，成为全国空调业独一无二的超级代理商。这时的苏宁业务遍及24个省、直辖市、自治区，是二十多家中外空调企业产品的特约代理、地区代理乃至区域总代理。

壮大以后的苏宁必须走出宁海路，以适应发展的需要。张近东一口气租下了南京丁家桥两层共2000平方米面积的地方，一楼用于空调展示及零售，二楼为办公场所。丁家桥店成为当时国内最大的空调专营，产品的布置、定位以及展示在当时都相当先进，甚至有些地方赶上了日本的专营店水平。

丁家桥店面有很多现代连锁经营意识的萌芽。那时的苏宁开始注意视觉上的标准化和统一化，门头设计的底色是黄色，也就是现在苏宁电器标识中的苏宁黄。张近东亲自给展台设计定位，把主推机型放在客户进入时视线最容易接触的地方。商场中间的收银台非常大，可以方便一条龙服务，而且便于旺季时增派人手收钱。店面上装配了摄像机，从办公室可以查看店面的运作情况。

1996年5月28日，苏宁交家电公司正式迁往丁家桥。丁家桥店的开业是家电业的一个盛会，松下、日立、三菱重工、华宝、格力等公司的负责人出席，到场祝贺的经销商有五六百人，基本上全国做空调的商家都到齐了。专营店的规模和气势令一些企业在震憾之余也提出质疑，觉得张近东花钱太过分，有人直接断言：这样的店肯定会死掉！

事实上，丁家桥店不但对苏宁形象起到了很好的提升作用，而且投入产出比也不负重望。该店年销售额在最高时可达3个多亿，现在苏宁很多综合店也达不到这个水平。

张近东坐上了南京空调霸主地位，但他没有困于南京一城一地，而是凭借与上游厂商的关系所获取的货源与价格优势，以南京为大本营和根据地，走出南京向各地区市场进军，设立分支机构，发展分销商。通过拥有4000多家批发客户、覆盖中国大部分地区的分销网络，把中外空调企业的产品源源不断地批发分销到全国各地。苏宁已不仅仅是南京的苏宁，它已成为中国的苏宁。

改革开放给中国创造了无数的发展机会，这一社会整体性的机遇为张近东的创业成功提供了积极的背景。问题是，有许许多多的人都处在与张近东相同的大背景下，甚至有些人当年的起点和掌握的资源比张近东高得多，却为什么创业没有成功呢?

创业需要机遇，但能否发现机遇，并成功地把握机遇，则取决于你的胆识，简而言之就是胆量和智慧。作为空调行业的后来者，张近东以创新的"反季节打款"更换了行业的游戏规则，而将竞争对手拥有的巨大优势化于无形。从旺季打款到淡季打款，改变的仅仅是付款的时间，但其实质则是构建了工商合作共赢的新型关系，从此改变了竞争格局。

许多人把拥有社会关系与物质资本看作是创业成功的重要条件，而对张近东来讲，创业成功最重要的因素是激情与行动。只有不满足于现状，不断寻求突破和超越，才能推动企业持续成长。张近东说过："观念是制约中国人赚大钱的最大阻力。要有一种创造财富、赚取财富的动力，并快速地付诸行动，不要怕失败，跌倒了再爬起来。如果一味地求稳怕输，那就很难成功了"。

张近东的创业是一项大胆、冒险的事业。正是在充满激情、大胆、冒险的事业开拓中，他是产品和商业模式的创造者和革新者，能够抓住机会，勇于冒险，使目标变为现实。他不为曲折所动摇，永不

言败，永不放弃，在面对困难时迸发出全部的能量去克服它。要想创业成功，就要不达目的，绝不罢休！

第14节：战略转型：做大要走自己的路(1)

三、战略转型：做大要走自己的路

放弃赚钱捷径，走并购扩张的道路。没有哪一个企业兼并门店的数量超过苏宁一年开店的数量，小门店成长为市值千亿元的企业。

战略就是远见

西方很多一流公司的成长路径告诉我们，一个企业如果没有战略，就像茫茫大海中失去方向感的船只，难以预测会走向何方，甚至随时可能会触礁身亡。

随着中国空调制造行业的快速发展，重复建设现象也愈演愈烈，国内总体生产能力越来越大，有严重超过市场需求增长速度的趋势，整个行业正处于增加投资的热潮之中。

1996年，全国有300多家空调生产厂家，分布在18个省、市、自治区中，品牌达100余种，主产区在长江三角洲，其中仅广东省、江苏省、山东省、上海市的空调器的产量就占全国总产量的80%以上。有的质量好、信誉高、牌子响、市场竞争力强的品牌已经形成全国性的市场。

优胜劣汰、吐故纳新是不可回避的经济规律，整个空调市场乃至家电市场正面临巨大的转折。在此之前，空调市场供不应求，空调生产厂家关注的是产品的生产，无需为市场操心，产品生产出来交给批发商、代理商就完事了。而对批发商、代理商来讲，供不应求的市场形成的高额利润足以支撑多层级的分销网络，每一层级的分销商都有满意的利润空间。

供过于求时代的到来，使得批发商利润率下降，市场竞争日趋激烈，导致厂家与批发商之间的利益争夺日益突现。另一方面，空调生产厂家也认识到，以往全国层层代理分销、过度依赖代理商的销售模式使得企业远离市场，对代理商操纵市场的影响无法加以有效的控制。在这样的背景下，许多有实力的生产厂家发起市场渠道模式的变

革，提出了渠道扁平化的思路与目标，直接渗透到二、三级市场，甚至直接自建终端，在各地开设销售分公司和专营店，以求完全掌控渠道主动权。

"砍大户"成为这个年代家电行业非常流行的词汇。生产商纷纷变脸，打压经销大户，限制经销商的销售返利，或是对其代理权限实行限制。1997年，苏宁的铁杆盟友春兰宣布投资10亿元，建设3000家连锁专卖店，由过去的发展大户转为封杀大户，目的是夺得终端市场控制权；美的空调制定了"限制大户，扶持中户，发展散户"的策略；海尔则建立店中店，发展专卖店。这一切现象正应了那句话，市场上没有永远的朋友，也没有永远的敌人，只有永远的利益。

在这股"砍大户"浪潮中，作为空调业经销商老大的苏宁首当其冲。对苏宁来讲，过去的盟友上游供应商现在蚕食自己原有的市场份额，一定意义上已成了竞争对手。总代理制改为区域代理制度又使得自己以往的规模优势不再，苦心打造的覆盖全国的分销网络难以为继，发展之路何在？巨大的挑战摆在张近东的面前。

面对行业环境的急剧变化，张近东一直在思考，认为苏宁必须迎风而上，主动调整自身的经营模式以适应变化。最重要和根本的是苏宁的运营模式要能帮助供应商解决问题，让供应商觉得苏宁确实有价值，有他们做不到的核心专长。在思考中，苏宁新的战略开始逐渐浮出水面。

1996年2月，在丁家桥一次高层会议上，张近东果断决策：一方面利用空调行业仍在发展扩张的时机，开拓新的合作伙伴以维持传统的批发流通业务；另一方面从以批发为重心转到以零售为重心，将一些外地办事处转变成子公司，在条件成熟的地方开设零售专业店，并尝试进行连锁经营，走连锁专卖之路，做大做强零售业务。

这个时候，苏宁的批发业务远远大于零售的规模，在比例上是8:2，但20%的零售业务却创造了苏宁公司一半的利润。清醒的张近东

知道，无论规模多大，利润是最重要的，因此零售是苏宁的根基所在。

这对苏宁来讲是十分痛苦的，针对这个决策企业内部反对的呼声很高，大家都舍不得放弃已有的非常成熟的批发业务，去做一单一单的零售业务。批发是大进大出，几人一年就能做几个亿的业务量，而零售是一台一台的买卖，上百人一年销售额才一个亿，人们在心理上更喜欢做批发。

张近东看到了这次上游厂家渠道变革的必然性，是整个家电产业市场发展的要求。零售终端已成为上游厂家的必争之地，也是家电流通企业的立足点与价值之所在。他一方面对员工进行说服工作，另一方面坚定不移地进行企业经营结构的调整。当时苏宁的批发部门一年要做20多个亿，但张近东仍不惜放弃已经建立的遍布全国的多层级批销网络，将资源从批发部门撤出转移到零售业务上来。

这是苏宁一次重大的战略，事后证明，张近东这一决策的确高瞻远瞩，具有超人胆识。当年国内各行业内有许多苏宁一样的批发经销企业，其中亚细亚、郑百文等曾经的明星流通企业不愿放弃自己过去辛辛苦苦建立起来的资源、网络、市场地位和影响力，结果被行业模式转换的浪潮所吞没，最终都纷纷倒下。放弃过去的成功很难，但如果过去的成功已经成为包袱，不放弃就无法获得明天的成功。幸运的是，张近东引导苏宁成功地超越了自己。

1996年3月，苏宁成立第一家全资子公司扬州苏宁家电公司，设立苏宁扬州空调专营店，苏宁由此开始发展直营连锁。

第15节：战略转型：做大要走自己的路(2)

1996年5月，营业面积1000平方米的南京苏宁丁家桥商场建成开业。

1997年，苏宁先后在各主要地区市场建立30多家空调连锁分店。早年的苏宁在各地的网络分支机构更像是皮包公司，一个分公司一两个人，谈不上什么仓储、服务，差不多只管收钱，进货、发货、运输都是总公司这边做。而现在，要开门店、打广告、做接待，真真正正成为实际运行的终端实体店。

1998年，苏宁的战略转型初见成效，当年苏宁以28亿元的销售业绩第六次蝉联中国最大空调经销商的桂冠，"苏宁"商标成为江苏首家服务类著名商标，与此同时，投资3000万元、占地30多亩的南京物流服务中心也在这一年投入使用。苏宁顺利地完成了第一次转轨，即由批发销售向自营零售终端的软着陆，奠定了张近东日后称雄商界的基础。

在苏宁壮大之际，1999年，携手创业、共创苏宁品牌的张氏兄弟分家，各自独立门户。弟弟张近东继续专注于家电零售业，建筑专业出身的哥哥张桂平却对地产情有独钟。张桂平1976年毕业于南京工学院建筑系，先后在南京市勘测设计院任设计员、南京市房地产管理局工程师直至1987年下海，一直任"苏宁集团"董事长。在苏宁电器上市后，他将"苏宁集团"改名为"苏宁环球集团"，以示区别。

"单飞"后的张近东作出了多项重大决策：从单一的空调经营转向综合家电经营；从区域连锁迈向全国连锁；计划上市，借助资本市场加速苏宁的转型。这些思路最终奠定了苏宁目前在全国家电零售业中的江湖地位。

之前，苏宁一直以专营空调为主，其他家电业务很少涉足。专营使苏宁能够集中全部的资源和精力，专心致志地去把空调业务做大、做强。然而，空调经营存在非常明显的季节性，当企业规模做大以后

单一空调经营的缺点逐步暴露，这就是旺季时公司人、财、物等各项资源都非常紧张，而淡季时又存在闲置。此外，空调市场与当年的气候有密切关系，由于是单一产品经营，导致企业经营的风险性较高、稳定性较差。

现在苏宁决定由批发转向零售，大力建设零售终端，若在零售店内专营空调是不可取的，因为越来越多的家电厂家已从单个产品的制造商向综合家电产品制造商方向发展，如果不能具有综合家电销售的能力，经销商就难以获得厂家的全力支持，取得相应的地位。此外中国老百姓的家电消费已大大增强，趋向于"一站式"购买，即希望能在一个店内购买到各种家电。因此，苏宁的空调专卖店开始尝试经营其他电器，除了老的"四大件"外，手机、电脑、数码电子产品、小家电也逐渐进入苏宁的门店销售之列。

1999年12月26日，在有"中华第一商圈"之称的南京新街口商圈中心，苏宁自建的18层苏宁电器大厦隆重开业，是当时国内单店营业面积最大的综合电器零售商场，不但规模巨大，而且摒弃了传统的招租代销的经营模式，全部实行自营。有人劝张近东不如把这栋楼出租出去，一年至少可以净赚3000万元，而张近东却宁肯亏4000万也要做家电卖场。虽然2000年一年卖场的投入成本就是2000万元，但由此苏宁进入综合电器零售的新行业，锻炼了队伍。

开业当天早上8点，顾客的队伍已经围着大厦绕了好几圈，熙熙攘攘。不得已，张近东只好下令提前开门。商场大门一开，顾客立即潮水一般涌了进来。宽阔的商场立刻人潮涌动，连楼梯都被人流堵死，苏宁的员工只能守在展台前，一动也不敢动，全靠对讲机报告信息。有的顾客来不及试机，直接就把机器抱走了。后来的人就拿着开好的单子挤出重围，直接到货场试机搬走。

作为旗舰店的新街口店的成功开业，标志着苏宁三年多的战略转型基本完成。一年十几亿的销售额让新街口店成为中国家电零售店中的标志，被誉为中国家电零售第一店。在随之而来的2000年，苏宁全

面转型成为大型综合电器卖场，其当年营业额更是升至40多亿元，成为打不倒的经销"大户"。

苏宁的快速、稳健发展首先是和张近东对中国家电连锁业态准确的市场分析、正确的战略决策分不开的。从1990年空调专营到1996年尝试连锁经营，再到1999年零售模式的转型，到2000年全国连锁战略的最终形成，都体现了张近东和苏宁管理团队在企业战略上的正确把握。战略的超前性确保了苏宁20年的快速稳健发展而没有遭遇到致命危机。

挣该挣的钱，连锁的价值

战略不可或缺；而如果缺少合适的手段，即使方向正确，也很难达到目标。在苏宁零售模式的转型之前，张近东就敏锐地发现并提出中国的商业即将进入"终端网络为王"的时代。张近东说："谁掌握了零售渠道，谁就扼住了市场的咽喉。"

第16节：战略转型：做大要走自己的路(3)

对经销商而言，谁拥有终端网络，谁就能获得规模经济的优势，谁就拥有影响和控制市场的能力。从市场角度看，随着供大于求的状况越来越明显，生产商、批发商就越关注下游，越来越依赖于零售商。因为家电价格不断下降，积压、滞销有巨大的风险，竞争的焦点不再是采购环节而是销售环节，所以整个供应链都要争取终端。终端的效率直接决定了制造商的效益。

而建立大规模的零售终端体系的方法就是连锁。当今世界是产品过剩、服务至上的信息网络社会。在这样的社会里，企业直接与顾客接触时提供的服务无疑是关键。人类社会正在从工业化社会转变为商业为龙头、商业指导带动工业的服务时代。而什么是最好的服务手段？就是通过强大的流通组合实现连锁商业服务。

世界上建立第一家连锁公司至今有近150年的历史。1859年美国纽约的"大西洋及太平洋茶叶公司"是世界上首家连锁经营的公司，该公司首开了"同一资本所有者在全国各地开办多家分店，统一管理、统一经营"的经营模式的先河。这种独树一帜的商业模式就是直营连锁的雏形。

直营连锁的出现与发展造就了一批规模大、实力强的大型商业巨头，同时也给大批中小型零售企业造成了巨大的竞争压力。中小型零售商迫于竞争的压力以及对于连锁经营模式的逐渐认同，也纷纷进行商业模式转型，走上了连锁经营之路。

连锁经营的产生与发展同现代大工业、大生产对商品流通领域的要求直接相关。连锁商店到20世纪50年代以后进入快速发展时期，并逐渐显示出其强劲的生命力和巨大的发展潜力，被称为是"现代流通革命"的标志。不仅仅是沃尔玛一家，还有麦当劳、肯德基、星巴克、家乐福、7-11等企业都依赖连锁经营模式迅速从星星之火发展成为燎原之势，以自己庞大的连锁帝国来影响着全世界人们的生活方式。1998

年，连锁业在美国、日本等发达国家占到了社会商品零售额总量中的50%以上。

传统分散的渠道资金流、物流和信息流均效率低下，而连锁零售业是规模经济非常显著的行业，通过信息技术和标准化管理解决了零售业的规模化问题，从而降低了企业运营成本，提高了效率。连锁商凭借庞大的销售网络，大规模统购分销，一方面集中出货、加快存货和资金的周转，节省营业费用和管理费用；另一方面以其掌握的市场需求信息来定制商品，寻找最好的生产者，并从供应商获得更高的价格折扣。

1999年初，张近东又在酝酿一次事关苏宁未来发展的关键决策，首次提出苏宁要在行业中率先尝试连锁经营，自建连锁零售网络的构想。

在张近东看来，连锁的核心要义在于标准，他认为这与苏宁的零售战略非常匹配，苏宁的零售要想做大必须全力发展连锁，实行零售经营的标准化。只有通过标准才能实现连锁店面的低成本、快速扩张，才能做到一千家店面一个样。苏宁要实现这个目标。

连锁经营模式之所以能够快速在全球范围内刮起旋风，就是因为其并不是依靠某个人去开店、运营，而是依赖于一套标准化的拓展运营体系，通过标准体系来快速地复制店面、产品和服务水平。对顾客而言，不论他们在世界哪个地方，只要走进麦当劳，汉堡的味道都是一个样，这正是连锁的价值所在。毫无疑问，在现代零售企业规模化发展中，连锁经营成为最具有吸引力和生命力的经营方式，连锁业成为全球零售领域中最富有活力和发展潜力的行业。

同年9月，空调大忙刚刚完毕，张近东召集苏宁中高层骨干近百人，到中山陵一个疗养院进行为期10天的封闭式会议。会议的主题是充分研究连锁业态的发展、网络拓展的方向，也对过去几年尝试连锁经营过程中的问题作出总结。这次会议成为苏宁历史上的转折点，正是这次会议的决策造就了今天的苏宁。

刚刚从单一的空调批发转向综合家电零售，现在又要马不停蹄地转向全国性连锁经营，苏宁内部有许多人不理解，认为张近东是在搞"大跃进"，头脑发热。苏宁的综合家电零售经营刚刚开始，人力、物力、管理体系和经验都十分欠缺。连锁说起来很好，但在国内特别是业内还没有成熟的经验，马上进行大规模全国性的推广缺少起码的基础。苏宁率先去做风险太大，应该等一等、看一看。

在讨论中，一些苏宁的中高层干部不仅质疑搞连锁的可行性，有人甚至怀念起以前的批发时代，认为能否保持一些批发业务以避免经营风险。这时，张近东发火了，针对企业内外诸多的担心和议论，他当场宣布搞连锁的事就这么定了，不准再议论。这也是一次痛苦的抉择，张近东明确地把连锁当作战略目标，并彻底抛弃旧有批发业务，苏宁全国连锁经营的大策就此敲定。

第17节：战略转型：做大要走自己的路(4)

张近东要求企业内部不准再议论是否要搞连锁，是因为他看到了中国家电流通业实施连锁经营的迫切性，在速度制胜的时代，过多的议论只会耽误时机。然而，张近东绝不是一个草率行事的人。他深知，开展全国连锁经营所遇到的困难和挑战是苏宁至今前所未有的。

围绕全国连锁经营的启动与展开，苏宁的整个管理体系需要作彻底的调整，包括组织结构、业务与管理流程、信息系统，对苏宁在管理上的要求已不是局部的调整和完善，而是系统化的再造。更为重要的是，当时苏宁上下对连锁都很陌生，计划一启动，集团总部和各个连锁店需要成百上千名对连锁和零售有管理经验与能力的人才，这些人才不仅苏宁缺乏，社会上和行业里也没有现成的。

2000年10月，苏宁十周年庆典前夕，张近东喊出了"3年在全国开设1500家店，年销售额达到300~500亿元，打造全国最优秀的连锁网络服务品牌"的连锁进军口号。这个口号一提出，立即震惊业内外，业内同行甚至以"太夸张了"的说法表示质疑，甚至有些同行嘲笑张近东，认为是天方夜谭。当然，时至今日不仅苏宁实现了全国连锁，而且全国的同行都在学习苏宁走连锁化的道路。

苏宁人不作解释，也无需解释，以自己的一贯方式埋头做事、快速发展来回应质疑。为了使苏宁的连锁建立在科学化、规范化的基础上，实现高起点的运作，2000年5月，苏宁引入管理咨询公司，与苏宁一道设计全国连锁经营战略和管理体系。张近东决定，以连锁经营战略为导向，全面展开以全国连锁经营体系建设为中心的企业系统化再造工程。

为有效支持大规模连锁扩张，适应多元化、大规模、多职能管理，苏宁以专业化服务、标准化作业、模块化架构、集中化管理为管理体系的构建原则，建立了一个点、线、面相结合，以集团总部为主体的专业分工、垂直管理体制的矩阵式组织架构。该架构有效地保持

了全国的统一管理，并且在管理信息化方面走在同行业的前列。这样一种组织体系有效地克服了大企业在高速发展中陷入混乱的危险，使苏宁连锁的扩张自始至终保持稳健的步伐，而苏宁本身也在动态平衡中不断发展壮大。

同时，为了实现业务体系的顺畅运作，苏宁对各个运作模块中的业务流程进行了系统的梳理和优化，运用信息化手段加以固化，形成了标准的流程规范，确保了流程运作的科学规范性。同时，依托自建的物流网络和维修队伍，建立了售前、售中、售后的一体化服务体系。近年来，以苏宁为代表的家电连锁企业无论是在销售的增长速度、服务水平，还是经营的综合绩效方面，都远远领先其他家电渠道，显示了这一新的经营业态强大的生命力和良好的成长性。

中国家电连锁走向规模化和专业化已是必然的趋势。苏宁在发展过程中，一直在重视连锁发展的同时，同步推进物流、信息系统、组织体系和团队建设，事实证明，苏宁确定致力于长期发展的战略得到了消费者、投资者和社会的认可。

红旗插遍全国，两天开一家店

苏宁1999年正式决策上马全国连锁，2000年确定全国连锁的战略规划，2003年规范化的连锁经营已经初具规模，到2005年完成全国一级城市的连锁战略布局。

苏宁的连锁之路并非一帆风顺，曾走过一些弯路，比如，1999年提出了用3年时间建1500家店的战略目标，这个数字是加盟店和直营店数目的总和。由于当时缺乏经验，苏宁将发展加盟店作为连锁拓展的主要发展手段和内容，他们的设想是，通过特许加盟的方式，以较低的资源投入迅速有效地开拓市场，建立网络。

然而最终的效果并不理想。当时业内对连锁经营的前景和优势看法不一，很多人认为不搞连锁、独立经营也能生存与发展，尤其是那些有一定规模的家电经营企业。而苏宁连锁事业刚刚起步，尚未展现出竞争优势，故而很多人都抱着观望的态度，加盟者的总体素质偏

低，虽然苏宁对加盟店的管理也提出了诸多管理要求，但由于体系建设薄弱，控制不力，最终造成一百个店一百个做法，难以做到"形象统一、进货统一、店面管理统一、采购进货统一、售后服务统一"。

实现大规模的加盟不是一朝一夕的事情。但按苏宁的3年建1500家店的计划算下来，平均两天要开三个店，在国际上也鲜有成功案例。加盟模式的成功要素在于，苏宁在选择加盟商时要考察对方是否理解家电市场，是否有与苏宁一致的理念，是否有良好的商业信用，是否有合适的资源和经营管理能力，选择的过程长、成本高；合作后苏宁还要致力于提升店铺的业绩，保持并发扬苏宁品牌形象，这也是一个庞大而耗时耗力的过程。更重要的是，加盟店的发展对苏宁自身的结算、物流、信息系统、管理体系等后台建设也提出了严峻的挑战，其中的风险之大可以想见。

第18节：战略转型：做大要走自己的路(5)

这样运作一个阶段之后，张近东得出的结论是：苏宁的后台连锁管理体系尚不足以支撑如此方式的战略扩张，这样下去就是只连没有锁，管理上的失控在所难免。在现阶段的市场环境下，应该首先做好直营，通过直营店来控制一、二级市场，之后再考虑做加盟店。

由于这个原因，苏宁开始全面升级已建成的分公司，在各地建立自己的直营店。并决定2003年以前所有的分公司都要转变成直营店，并进行改造升级。原有的加盟店合同到期就中止，使其自生自灭。

苏宁在确定新的连锁之路后，就开始考虑连锁的整体布局。从竞争的角度来看，就是以最快的速度构建好有效的连锁战略布局，迅速在市场展开，成功的战略规划与快速布局使苏宁的连锁拓展步伐走在了竞争对手的前面。苏宁连锁发展是按照纵横交错、联动发展的思路规划的：

首先是对于目标市场的划分。由于国内市场在经济区域上的差异性与不平衡性，导致在市场容量上呈现巨大反差。在横向上，苏宁按地区分为华东、华南、华中、华北、西南、西北和东北七个大区，并按各种经济指标（如城市人口、面积、人均GDP等标准）将全国市场划分为一级市场、二级市场、三级市场，针对不同的市场区域采取不同的进入策略。一级、二级市场包括副省级以上城市和地市级，主要是直营，三级市场县级；四级市场乡镇。在一级市场设立大区中心，二级市场接受大区的管理。先行建立大区中心实现横向扩张，然后以这些大区中心为组织单位和据点各自建立连锁店，实现裂变式的、稳健可控的扩张。

在纵向上，则按照中心城市-旗舰店、地级城市-中心店、县级城市-社区连锁店，以及乡镇连锁店来规划，分层次进行逐级连锁推广。旗舰店是为了展现企业形象，在80万以上人口的城市设立。中心店贴近消费者，符合大众口味，在人口50万～80万的城市设立。社区店提

供就近服务，在人口50万以下的城市社区或县级城市设立。使"苏宁"这同一连锁品牌的各类连锁店体系能够满足不同消费群体所形成的差异化需求。

具体而言，横向扩张就是在不同的城市开新店。苏宁的模式是抢占商业繁华区的有利位置，以高质量的单店切入，重新整合当地电器零售市场，然后通过纵向渗透进一步扩大战果。

纵向渗透就是在同一个城市开新店，尤其是在大城市通过密集布点最大限度地扩大市场份额，在覆盖全国的门店网络上，进一步填补全国连锁的真空地带。

在"横向扩张、纵向渗透"模式的基础之上，苏宁还提出了城市包围农村，先自上而下，到每个城市先进核心商圈；就近开发，成片开发的拓展原则，即快速占领中心城市和骨干城市。苏宁以南京为大本营，辐射江浙中心城市，进而攻占如北京、上海、广州等中心城市，形成区域制高点。同时向骨干城市延伸，对于发达小城镇也要分步开拓，形成网络结构。针对落后地区，苏宁集中全力守住控制中心市场，形成区域竞争制高点，获取更多的份额。城镇连锁店以社区店为主，适当发展特许加盟店，形成直营和加盟共存的网络布局。

在这样的连锁发展模式下，苏宁在全国发展建立起了28个大区、100多个子公司，形成了全国横向连锁网络架构；在进入的市场类别上形成了从直辖市到省会城市、从地级市到发达县级市的完整的纵向连锁体系；在同一城市的不同区域，形成了从核心商圈的3C旗舰店到次商圈的中心店，再到社区店的完整区域布局体系，从而

2001年，苏宁平均40天开一家店。2002年，苏宁平均20天开一家店。2003年，苏宁平均一周开一家店。2004年，苏宁平均5天开一家店。2005年上半年，苏宁平均1天开1.7家店。其中，2005年5月1日全国22家苏宁连锁店同时开业。2006年5月1日，苏宁连锁发展再次提速，全国32家新店同时开业，创下中国家电连锁业一日开店最多的记录。

2002年初，苏宁重点进攻京沪开始全国连锁。北京、上海的布点为苏宁占据了市场销售和品牌宣传的高地，树立了苏宁良好的成长性企业的形象，也培养了大量专业人才。它意味着在中国国内，没有苏宁进不了的市场地区。苏宁全国连锁网络雏形开始显露。

2003年，苏宁在全国范围内建成64个大规模的连锁店，进入深圳、西安、广州、天津、重庆一级重点城市，拉开了"连锁全国"的基本框架；总部-大区-分公司的三级连锁管理体系建设成熟，人员培养进入了良性循环，苏宁提出"连锁进入快车道"，标志苏宁全国连锁经营模式与相应的管理体系构建成功。同时销售额首度突破120亿元，稳居江苏省最大民营企业的龙头地位，位列中国民营企业8强，中国连锁企业第7位。

第19节：战略转型：做大要走自己的路(6)

2003年3月15日，苏宁南京山西路店开业，营业面积达1.8万平方米，成为国内首家、亚洲最大的3C电器旗舰店，标志着苏宁在业内第一次将"3Ｃ经营模式"，即电脑、通讯和家电引入电器流通领域，"3C连锁经营"成为电器流通领域的高频词汇之一。张近东将之视为家电直销第三代经营模式而大力推行。

2004年是苏宁连锁事业和苏宁经营管理都进入质变的一年。在连锁经营方面，集团制定了新增100家连锁店、新增100亿销售额的"双百"计划；在内部管理方面，苏宁以现代化大企业的管理为标准，持续完善各项管理体系和操作机制，以更好地实现与供应商的全面对接。

2005年是零售市场彻底放开的第一年。外资全面进入，市场竞争加剧，整个行业步入了白热化的阶段。包括北京大中、国美、上海永乐、江苏五星在内的家电连锁巨头纷纷走出所在区域，在全国跑马圈地，整个连锁业发展呈现出一种"疯狂"跃进的状态，单北京、上海两地电器连锁的数量就超过220家，媒体与社会各界纷纷表示担忧。毕竟，人们对高速成长但又看不透的企业抱持着本能的怀疑。

社会各方都在对包括苏宁在内的连锁企业的扩张速度和规模表示质疑，但根据目前的竞争态势和跨国公司鱼贯而入即将带来的强劲挑战，现在已经进入速度经济的时代，传统的一慢、二看、三通过的思维与运作方式应该被抛弃，国内连锁企业没有速度优势就无法与跨国公司的规模优势相竞争，自身的规模经济也无法达到，在跨国家电流通企业大规模进入中国市场之前这段有限的时间内，国内连锁企业必须以"生死时速"求发展。

对国内连锁企业而言，速度竞争的重要性还在于可供连锁经营使用的商业资源特别是商圈资源是有限的，而其使用成本在快速上涨。如果现在不能控制这些资源，未来获取的成本将异常之高，甚至根本不可能获取。所以，必须要在跨国公司们发起攻击之前，通过新一轮

的"跑马圈地"，为自己构筑结构性壁垒，这是生存之道，也是竞争之道。

2005年7月，武汉苏宁的江汉路店和光谷广场店两店连开，开业首日分别报收2300万、2000万，震撼了整个武汉的家电市场。随着在武汉的布点成功，中国人口密集、经济繁华、消费能力高的核心区域尽被苏宁纳入囊中，苏宁由此正式宣布在国内率先完成覆盖全国28个一级重点城市的家电连锁网络，连锁全国的目标顺利实现。此时的苏宁是一个拥有300多家连锁店，年销售额392.7亿元，品牌价值达64.55亿元的超级家电连锁航母。

就销售收入而言，张近东做到了2000年所宣布的苏宁跨世纪连锁发展计划，只是没想到店才开不到300多家，而不是设想的1500家。

在行业内率先完成了覆盖全国一级重点城市的布局后，苏宁进一步提出"规模、速度、力度、质量兼顾"和"新市场逐步进步、重点地区深耕细作"的连锁发展方针。在其他家电连锁企业还在跑马圈地、紧张布点的时候，苏宁将工作重心转移到"填空"与"精耕细作"上，全面开始二、三级城市和同城范围内的纵向渗透，将连锁中国的网织得更深、更密、更细。苏宁在规模、数量、质量及服务上走在了同行的前列。

2006年以后，苏宁发展的节奏已经做了调整，要求稳健高速发展。每年新增的店面数量仍然比较多，2006年新增160家店，2007年新增220家店，2008年新增180家，基本上两天开一家店。这样的速度在全国零售业仍然是很快的速度，但对苏宁不是，因为连锁发展速度的快慢、质量的好坏直接取决于后台管理体系的强大与否。苏宁已经有了全国性的基础，只要在人才、物流、服务、信息化等管理要素上做得好，开店时管理的难度与过去相比已经大大减少。

争夺要地，决胜紫禁之巅

中国家电连锁零售业的历史很短，一开始竞争方式比较粗放，大家都在盲目追求开店的速度，攀比门店的数量和位置，以求用时间换

取空间。张近东的评价是家电零售业经过了一个"博傻"时期，大家不顾一切看谁比谁更傻，身在其中的人明知愚蠢而不得不跟。有记者曾经问张近东，每天清晨起床后想得最多的是什么，张近东说想得最多的就是把苏宁做大，开店、开店、再开店！

从市场竞争态势来看，国内家电行业平均利润很薄，家电连锁市场所处的阶段决定了各家企业要将注意力集中在战略布局上，在市场变得拥挤之前不断扩大规模经营的盘子，建立起未来竞争的基础。苏宁近几年拓展速度迅猛，其意图十分明确，就是要在实力更强的外资零售企业进入中国之前抢占有利的商业位置，并在一轮又一轮的争夺战中淘汰掉一批缺乏竞争力的商家。这样，通过有效的战略规划与布局，形成结构性优势，提高行业进入门槛。

第20节：战略转型：做大要走自己的路(7)

与传统的家电销售渠道相比，专业家电连锁是一个高效率、专业化的零售终端，较大的经营规模、资本雄厚、先进的管理理念可以有效支持跨地域连锁经营，实现企业在新进入市场的闪电扩张，而快速扩张所带来的规模效益更增加制造商和消费者对企业的信心，从而增加企业在新进入市场的影响力和话语权。

苏宁遍布全国市场的经营实体不但可以在各自的地盘上同步实施总部的经营战略，而且可以通过完善的物流、信息系统整合全国各地的资源，在某个时段形成合力，"炸"开重点市场。这叫速度决定规模，规模实现效益。

自2000以来席卷中国的家电专业连锁浪潮是渠道专业化、规模化发展的大趋势。这是家电制造企业跳出区域市场限制，实现大生产、大市场之后，对大流通、大渠道的必然呼唤和要求。国家在政策层面也开始强调对流通现代化的重视，在国家政策的支持下，连锁业的发展步伐大大加快了。

在苏宁的发展战略蓝图上，上海、北京和广东被定为A级市场，格外看重。因为一旦在这些地方赢得胜利，全国市场就可尽收囊中。在苏宁连锁拓展的进程中，进军北京是其最为浓墨重彩的一笔。

按照苏宁的市场分析，北京是个大市场，有足够的发展空间，有1000多万人口，人均富裕程度领先全国，电器消费需求极大。据业内人士估算，北京市场电器销售年业务量达到300亿元，是一块让众多家电销售企业垂涎已久的大蛋糕。

北京历来是商家必争之地，已经出现的国美、大中等家电销售大鳄都在当地经营很久，苏宁要兴师动众长途跋涉进军北京，与实力很强的对手短兵相接，属于不得不然。进入北京对于苏宁拓展全国市场的意义重大，主要有三点：

1）北京是全国的政治、经济、文化中心，市场资源丰富，战略地位不言而喻。同时北京更是苏宁头号对头国美的大本营，如果苏宁强攻北京取得胜利，就可以在全国造成强大的舆论攻势，有效塑造和提升自身的品牌形象，这本身就是一场品牌形象之争。

2）苏宁的战略布局是先全国，再到区域，再到城市，是自上而下的高举高打。进京如果胜利就会对苏宁的全国布局形成示范效应，决战紫禁之巅获胜，其他地方就无可担心。

3）北京是商家云集之地，商务成本不断上扬将抬高市场的进入壁垒，如果不抓住机遇进入就会延误时机，苏宁及早进入北京，成本比较低，便于快速站稳脚跟。

早在1998年，苏宁就已打入北京市场投石问路，开出专卖店批发空调。这些专卖店在北京家电市场进行了几年的探索，把握住市场脉搏，积累了一定的经验，为苏宁大规模进军北京家电市场做好了准备。2001年苏宁已经是全国规模最大的电器销售企业，销售额达到48亿元。通过多年的积累，苏宁在全国各地拥有几千家常年合作的经销商网络，为大规模扩张打下了坚实的基础。

2002年4月，苏宁宣布，"五一"期间，将在北京开出一家8000平方米以上的大型电器专卖店。苏宁对此信心十足，宣称苏宁大举进军北京可以加速北京家电市场的整合进程，使强者更强，弱者更弱，从而使北京的家电市场重新洗牌。苏宁表示，将要开业的大型专卖店实际上是苏宁在北京市场的管理店，作为龙头，它的旗下在未来一年多时间内将开出8～12家电器专卖店。

在苏宁看来，当时的北京传统商业正逐渐解体，越来越多的专业店正朝规模化方向发展，各种业态进入整合期。数据显示，北京当时经营电器的经销商有3000多家，规模大小不一，市场极度分散，但竞争激烈，还没有一家商家独霸一方。而且苏宁坚信，竞争对手还比较分散，有得一拼，胜算在握。

苏宁进军北京绝不是冲冲杀杀的短期行为，而是寻求长远发展，争夺北京家电市场的霸主地位。在店面正式运作之前，苏宁在北京市区此时已经建立起7个售后服务网点，分布在各区的重点部位，已经做到"销售未上，服务先行"。

当时的苏宁在北方没有知名度，严重缺乏地缘优势，客户和消费者都不太认同。苏宁本身对北京市场也不了解，连租门面都找不到房主。起步阶段苏宁的开拓人员付出的努力很大，为了让更多人了解苏宁，甚至花钱请房东到江苏苏宁考察。

2002年5月1日，苏宁在北京市场的第一家店安贞店开业，无论从外立面设计还是内部装饰以及墙体涂料都下足了工夫，并首次在北京尝试产品细分，通讯、数码、黑色、白色家电分区陈列。首店开业大获全胜，得到了很多京城百姓的捧场，当年北京苏宁的销售规模逼近5亿元人民币。苏宁迅速站稳脚跟，并陆续开出了四家店面，形成了与大中、国美两家本土巨头的"三足鼎立"之势。

第21节：战略转型：做大要走自己的路(8)

2003年4月19日，苏宁在北京的第五家店、第一家3C旗舰店朝阳路店开业，这个店的开业给苏宁在北京的发展带来了转机，并使苏宁电器开始走入北京的普通消费者心中。开业第二天，有关部门发布了北京"非典"严峻形势的信息，势态严重，但恰恰是这种形势凸显了3C旗舰店的优势。戴着口罩购物的消费者发现，宽敞、明亮、洁净的购物环境和原来传统家电卖场的拥挤形成鲜明对比，让人有耳目一新的感受。从那时起，苏宁电器的口碑在北京消费者心目中有了变化，很多人开始在苏宁家电卖场购买产品，销售额有了突飞猛进的增长。

至2004年12月，北京苏宁已经拥有12家店面，经营面积近6万平方米，连锁网络覆盖了北京城区，并且继续致力于销售和服务网络的不断完善，不断完善城区战略布局，加快开拓郊区市场。为了提高门店整体销售，北京苏宁加大了店内所有白炽灯瓦数，增加照明亮度以留住消费者，只要一位消费者能多待5分钟，对苏宁来说都是机会。

由于北京地理环境的特点，家电卖场集中在三环周边争地抢滩，对地段的过度争抢使三环店面成本急剧上涨，脱离了健康的盈利模式。2005年6月，苏宁华北执行总裁范志军提出"三环泡沫论"，认为随着北京城市规划的发展，三环将逐步成为居住量减少的商务区域。基于上述原因，苏宁调整了未来的开店战略，转向三环以外，甚至是远郊区县。

传统家电更新换代率较低，北京苏宁开始把产品重心向3C靠拢，开始抢中关村的生意。

2006年，大量3C产品开始在北京家电卖场出现，消费者选购3C电子消费品的途径开始发生变化，家电卖场逐渐替代中关村，成为3C产品主要消化渠道之一。2007年10月，北太平庄旗舰店的开业标志着苏宁在京城家电连锁业的地位发生了整体的质的变化。

苏宁在北京的成功很大程度上是服务口碑的积累，这进一步凸显了苏宁的服务品牌。进北京，苏宁带去了自营服务的理念和模式，这显然和以传统黑色家电起家、缺乏自营服务传统的国美形成巨大的差异。苏宁的经营理念是，做流通就是做服务，而非是简单的买卖式交易。服务是一种理念，更是一种心态和责任，这是苏宁一贯坚持的原则。

上海风云：与永乐的恩怨

由于区位的接近，中国经济的制高点上海可谓是苏宁家门前的战略据点。苏宁在江浙市场上的空前胜利让苏宁积累了丰富的跨区域市场操作经验，并对上海形成兵临城下的态势。攻下上海，对于苏宁全国连锁的示范效应重大。

早在1998年苏宁就来沪发展，2000年在共康路开出一家综合性的连锁店。当时的上海家电市场中永乐与国美的门店数目并不多，百货大楼、品牌专卖店、超市大卖场等传统家电渠道和连锁渠道是分庭抗礼的局势。

2002到2003年可谓是苏宁的试水之旅。上海的市场是非常大的，但究竟有多大，该怎么去开发这样大的市场都不知道，只能靠自己去一步一步摸索。

苏宁在上海的开店速度不够快，同期进入上海的台资连锁家电零售企业灿坤则进行快速扩张，一时很吸引人们的关注，但苏宁方面却不敢那么轻率而选定店址，因为那时家电连锁尚未有高度整合的业态模式，在消费不成熟或者过饱和的地点选址是一种草率的行为。后来2005年07月永乐以1.4亿元的微弱代价收购了灿坤全国32家门店，印证了苏宁当时的判断。

在深思熟虑之后，苏宁选择了五角场黄兴店，是苏宁当时打开上海市场至关重要的一役。2003年11月29日黄兴店一役中，苏宁在全国率先把当时正在普及的彩屏手机的价格打到1000元以下。同时，由此苏宁总结出了城市选址一定要核心商圈和郊区两翼齐飞的原则。

2005年，张近东把苏宁在上海的发展概括为水到渠成，"在上海发展了这么多年，该是收获的时候了"。苏宁的战略自然而然演进到了大店战略，而第一家震惊业界的超级大店就是如今苏宁上海总部所在地-苏宁长宁路旗舰店。

长宁路旗舰店坐落在长宁路上的兆丰广场，这里位于上海中山公园商圈，轨道交通二号线和三号线在此交集，每天人流源源不断，是商家不枯竭的利润来源。与兆丰广场隔条马路是国美上海第一店，这家店上一年的销售额已逼近6亿元。

兆丰广场的店面大，租金高，在此开店能否成功人们都没有把握。从2000年开始，张近东就亲自出马谈判，一直谈了5年。苏宁上海管理总部执行总裁凌国胜曾亲自去考察8次之多，心理压力巨大。

此时，苏宁的另一个对手永乐在上海家电零售市场已经形成绝对优势，市场份额超过了60%。永乐也一直想把兆丰广场的这个店揽入怀中，不惜将房租从1000多万元提高到一年2000万元。张近东得知后拍出了一年3000万元的天价，创出家电连锁业租金最高的记录。

第22节：战略转型：做大要走自己的路(9)

持续了5年的店址争夺战终于告一段落，苏宁如愿以偿地拿到了兆丰广场的租约，开始在这块1.8万平方米的天地间构筑期望多年的"亚洲第一店"。

张近东提出，要突破原有的经营思路，大店之大不在于营业面积大或者陈列多，而在于能为消费者提供一站式采购的便利服务和休闲娱乐的轻松体验。长宁路旗舰店的产品、布局和装修一年一换被定为惯例，都代表着当年业界的领先水准。

按照道理，苏宁选择此块商业宝地开店，直接针对的是国美而非永乐。但实际上永乐的反应却远大于国美。永乐作为上海家电零售业霸主，却没能成为沪上最大规模家电连锁店的主人，未免心头难平，点燃了永乐与苏宁这些年的积怨。

永乐与苏宁的"江湖恩怨"不是一天形成的。在上海，苏宁让永乐感受到了比国美更为巨大的压力。苏宁2004年在上海结束了亏损转为盈利，拿到长宁路店面后就可以正式发力攻打永乐了，永乐决意与之凶猛拼抢。

两家企业在上海爆发的商战愈演愈烈，为了打击对方，双方的"拆台战"愈演愈烈。"不让对方有好日子过"是家电连锁企业的普遍心理，高度竞争已经让大家不再顾及风度。

为此，永乐针锋相对"，赶在苏宁旗舰店开张前率先在上海推出了自己的旗舰店-位于浦东的中融商城店有1.2万平方米营业面积，一年租金2000万元。在中融商城的马路对面，永乐还有一家新大陆店，一年的租金2600万元。这意味着在浦东最为成熟的商业区内，永乐投入了一年近5000万元的房租。而国内家电连锁业的平均毛利仅为10%左右，净利润普遍在1%~2%，天价的房租只能让他们没日没夜地为房东打工。

单凭此举还不足以平息永乐心头之恨。永乐给上海本地供应商发函，指出如果供应商为上海长宁地区任何开张的门店提供广告及促销费用，永乐将要求对方给予自己6倍的支持。意思就是供应商交给永乐的钱要6倍于苏宁。永乐表示目的在于维护市场的公平公正，实则为了控制供应商资源，不让苏宁过得那么舒服。

当然，而永乐在南京开店也遭遇了诸多不顺，同样受到了苏宁要求供应商不得给予永乐最低价格的阻击。在永乐进军苏宁总部南京之后，苏宁在永乐位于上海总部的对面选好了一个店址，准备门对门地叫板永乐。

在零售商相互对立之下，供应商们绞尽脑汁权衡其中关系，两边应付，希望两不得罪。但实际上零售商压制供应商，不过是从气势上压倒竞争对手的一种手段，这种阻击方式其实不会有什么实际效果。

2005年10月1日，苏宁长宁路旗舰店隆重开张，创下了单天销售额4000万的惊人纪录，全国媒体300多篇连篇累牍的报道证明：苏宁进军上海市场的号角已经吹响，上海滩家电市场的暴风雨即将刮起。预计2009年苏宁在上海将达到70家以上店面数量，整体市场份额有望过半。

在上海家电销售战已呈白热之时，除了价格战，苏宁又用了什么招数去和有一定规模的家电经销商竞争呢？答案就是坚定地在"价格、管理、服务"这三张牌上打出自己的特色，并用"价值战"摒弃两败俱伤的"价格战"。

真正制胜于市场的是包括价格、管理、服务、信誉等各方面的综合能力水平。以服务为例，长宁路店开业前，苏宁在上海市区已经建立起近10个售后服务网点，在当年的"五一"到来之前，苏宁更是以实际行动将服务做在前面，向上海空调消费者提供免费检修服务。上海凡是有空调的用户在提前试机时，如发现无法启动、制冷效果不好，甚至不制冷等问题，无论是在什么时候，在什么商家购买的空调，只要致电苏宁的24小时服务热线，苏宁及时落实到人，确保维修人员24

小时服务到位，加以检修并提出处理建议。此项服务足以展示苏宁的良好形象，提高了其美誉度。

经过几年的竞争，在上海，连锁家电大卖场都掀起了新一轮开店热，苏宁、国美、永乐店越开越密，越开越近，价格战越打越激烈。家电零售商们迫不及待地大打出手，是因为竞争形势已经开始变化。传统的家电市场份额近年一直萎缩，家电连锁商再想抢夺市场就必须枪口对内，从与自己的同行那里虎口夺食。同时，因为这个市场尚未形成绝对的控制者，实力较为均衡的家电连锁商硬碰硬，爆发了中国商业史上难得的惨烈竞争。

张近东评价："竞争本来就是残酷的，谁也没有眼泪去同情弱者。"。零售商不计成本地投入，会造成店面资源的巨大浪费。但这就是真正的市场竞争，等到几个家电连锁商寻找到各自利益平衡点，拆台之举自然就会停止。"

广州也是苏宁连锁战略的A类城市，素有全国"价格盆地"之称。在苏宁进入前，东洋、广百、沙园、松厦、海外联等本土巨头盘踞一方，占据市场总额的80%，国美电器也早于苏宁半年进入华南，跟进的难度之大可想而知，然而苏宁决定强行突破。

2003年3月，苏宁区庄店、人民北店两店开盘，规模、价格、服务三板斧撬开了广州市场。开业当天，苏宁两店销售共计突破1600万，创下了广州家电市场的销售纪录。2004年元旦，广州苏宁的首家3C旗舰店天河店正式进驻天河北商圈，开创了广州家电市场一个新的纪元。

苏宁的进入犹如在华南家电市场投入了重磅炸弹，迅速打破了原有的家电经销体制。苏宁扮演着市场引领者的角色。从提前启动空调销售旺季，敲定羊城价格坐标，到后非典时代引领健康消费理念，再到引入通讯终端直供，开创3C信息家电消费，每一次都是对整个家电市场的变革。两年的时间里，广东的家电渠道竞争态势和连锁业态发

生了巨大的变化。苏宁不仅在华南开了40多家店，还引领了华南地区3C消费的新观念。

与此对应，整个广州家电市场的平均价格被拉下10%，价格高地消失，市场逐渐向寡头竞争靠拢。传统家电渠道逐渐退出竞争舞台，300多家电器零售单体店或倒闭或被逼出中心商圈，转战周边二级城市，市场逐步由新兴的专业家电连锁企业主导。

第23节：分享财富，汇聚人心(1)

四、分享财富，汇聚人心

作为创始人来说，重要的不是自己控制多少股权，而是让企业发展。4年利润增长15倍，苏宁不断发展的过程就是张近东不断与他人分享财富的过程。

正确财富观，学会舍得

尽管是私企，但在苏宁的管理层中却没有一个张近东的亲戚。可以说，正是张近东这种对事业的决心、韧性与大气，让员工对企业产生了归属感和主人翁精神，感染和留住了大批高级管理人才，因而苏宁从未出现像高层频繁流动的现象。

随着事业的做大，张近东自己的收入也水涨船高。民营企业管理者的收入一般有两个来源，一是股票收入，二是薪酬收入。对于高管来说，一般股票收入要远远大于薪酬收入。作为苏宁电器的董事长，张近东2008年年薪收入150万，但由于其拥有公司28.61%的股份，当年分红收入2567万元，远远大于其薪酬收入，这还没有算股票增值的收益。对于张近东来说，只要公司股价一年只涨一分钱，其拥有的股份增值收入就将是其年薪的近6倍。

张近东是个豪爽大方的老板，尽管成为了身价过亿的富商，他依然和以前一样平易近人，不愿有保镖跟随，喜欢主动与人握手寒暄，眉宇间流露出笑容。他一直强调，只要员工对苏宁有付出，苏宁都会给你回报。这种回报不光是金钱上的，还包括职位的晋升，让员工感觉企业是不断向上，有盼头的。

早年的苏宁已经没有星期六休息的概念，忙起来的时候星期天也没有。张近东向来不吝啬发奖励，销售多了一高兴就对员工奖励，星期六加班工作补40元钱，晚上或星期天加班还有不等的加班补贴。苏宁的员工月收入在那个年代达到几百甚至数千元，远高于一些国有企业的固定工资。那时苏宁的员工都有一种自豪感，大家心比较齐，虽

然辛苦一点，但感觉到自己的付出并没有白费，企业发展起来了个人就非常开心。

1991年的9月，做完第一个空调冷冻年度的张近东给员工集体放假，亲自率领员工到北京旅游。后来，优秀员工每年度假旅游就形成了苏宁的一种惯例，而且大多数情形下都是坐飞机。20世纪90年代，就是许多政府机关、国有企业的人也很少坐飞机。

直到现在，作为一个拥有12万名员工企业的老板，张近东虽然不可能关心全部的员工，但每逢节日的时候，比如五一、端午，他就会先想到给员工发东西，比如六一儿童节给高管们的子女送礼品。高管的结婚问题、孩子上学问题，张近东都会亲自关心与安排。年终奖金也会亲自询问是否发放到位。有时候下属没有想到这些事情，他都会提前想到这些事情，关心这些事情。

张近东每天要面对无数报告。但给苏宁员工发奖金的报告在他哪里总是很快得到批复。不仅高管的年终奖均由张近东亲自确定，而且他还会专门为年终奖问题与中层、基层员工沟通。

每到大年三十，张近东总是公司下班最晚的人，要等所有员工都回家团聚，自己才离开办公室。他最担心的问题就是：大家辛苦工作一年，对员工年终奖的安排不要有不周全的地方。

上市成功，批发"千万富翁"

在中国，上市公司意味着实力和信誉，是一个公司品牌的最好注解。美国最大家电连锁企业百思买，在1989～1999年10年间股票价格翻了100倍。全球零售巨头沃尔玛在上世纪80～90年代，股价翻了500倍。

扩张以后的苏宁开始认真地考虑上市问题。张近东首先想到的是管理问题。资金和品牌只能说是苏宁快速发展的必要条件，而规范、标准、高效、透明的管理模式和完善的企业内部管理才是连锁企业最大的核心竞争力所在，能够让投入的资金得到稳定的回报，也让企业的品牌具备真正的内涵。苏宁要做百年企业，必须要走社会化道路，

其中最主要的一条就是实现企业的社会化管理。上市可以使苏宁成为公众性企业，证券市场严格的监管机制和透明化管理要求为苏宁的良性发展明确了规范。

第24节：分享财富，汇聚人心(2)

苏宁按照上市公司的各项规章制度聘请了独立董事并建立了相关监察机构，在企业重大决策过程中通过日常沟通、网上交流、股东大会等方式听取投资者建议，并通过公告及时向社会披露相关信息，实现了日常经营管理的规范、透明化运做，杜绝了因个人决策给苏宁可能带来的负面影响。同时，国际化的证券市场也为苏宁学习国内外优秀企业的管理方式提供了很好的渠道。

其次是上市之后企业的美誉度，知名度的提升。上市为苏宁带来更多的媒体关注，同时中国有近3000万股民，国内外更是还有大量的证券行业从业人员和专家学者，苏宁的股市表现也必将吸引他们强烈的关注。众多投资者的咨询和实地考察让他们主动地全面了解苏宁，认知苏宁的内部核心竞争力，并最终认同苏宁，不仅为苏宁获得了很好的口碑效应，还直接拉动了股市的良好走势，进一步为苏宁赢得了更多的关注度。

上市不仅为苏宁募集了资金，还有很重要的一点就是为企业带来了起码需要上亿广告费才能达到的宣传效果。苏宁这样的家电零售民营企业在创业初始几乎没有任何光环笼罩，虽然93年的南京空调大战使得苏宁声名鹊起，连续10多年的空调销售冠军更是让苏宁在行业内举足轻重，但这毕竟带有区域和行业的局限性，随着苏宁开始向全国连锁进军，这种品牌的局限性开始显露出来。

苏宁每年都要投入大量的精力进行品牌推广，但品牌建设之路任重而道远，相当多消费者对苏宁的印象仍只简单停留在和其他家电连锁企业一样的定位上，苏宁也曾无奈地被冠以"低价杀手"等称号。

要想让消费者了解到的是苏宁的经营模式、管理制度、服务理念、人才培养等各个方面的内涵，让他们认同苏宁并愿意感受苏宁所能提供的一步到位的购物享受，上市就为苏宁这样一个品牌宣传的诉求找到了很好的突破点。

第三对扩大连锁规模有好处。当苏宁全国要开1000家店时，就对资本有很大的需求，所需要的资金远远超过预计。这个时候上市是一个学习过程，也是一个规范管理过程。上市确实是多了法律、大众的约束，但这是一个大企业必备的素质。连锁是发展，而上市就是交规，于人于己都有好处。

苏宁上市并不是为了现实的简单圈钱，张近东最看重的还是上市后苏宁全面与现代企业管理制度接轨这样一种远景，能使苏宁这部优质的赛车沿着通畅的高速公路向前奔驰。

从2000年开始，苏宁开始筹备上市。2001年6月，苏宁完成股份制改造，变为"苏宁电器连锁集团股份有限公司"，股本总额6816万元。2001年11月，得到国家证监会批复进入上市辅导期，这在苏宁发展史上具有里程碑的意义，意味着公司从"个人的苏宁"向"社会的苏宁"的转变。

在上市之前有非常多的境外投资者找苏宁，并极力推荐苏宁去香港上市。同年，张近东的老对手国美电器在娴熟的资本运作后2004年在香港上市，为老板黄光裕打造出百亿身价。张近东对资本市场的运作及结果并不太懂，他认为：去香港上市也许会给苏宁提供很多作秀的噱头，但苏宁今后更多的精力还是会放在产业上，把实业做好就对得起投资者了。

2004年4月，中国证监会发审委核准通过苏宁电器IPO上市申请。7月21日，随着张近东的重重一槌，苏宁电器（002024）在深交所中小企业板以29.88元的开盘价正式挂牌交易，最终以32.7元收盘，与发行价相比，首日涨幅100.24％，一举成为沪深两市第一高价股。公司发行A股股票2500万股，发行市盈率11.26倍，计划募集资金40825万元，是中国第一家IPO的家电零售股。经过前后5年的努力，苏宁电器终于直接登陆国内Ａ股市场，张近东身家一夜超过12亿元。

正式上市前一天，苏宁在深圳举办的晚宴俨然成了中国家电行业巨头的私人聚会，多家著名家电企业的领军人物纷纷到场，包括已经

很少公开露面的春兰集团总裁陶建幸、美的集团董事长何享健、海信集团董事长周厚健等重量级人物。这种气势，一方面得益于苏宁在家电行业的主导地位，另一方面也体现了张近东人脉经营的老到。

在苏宁上市开盘时，深交所的领导问张近东有何希望时，张近东坚定地说："苏宁要成为中国龙头股。"此后，苏宁在股市上的表现如同它在家电连锁行业中一样优秀：上市当日即成为沪深两市第一高价股，期间最高问鼎70.25元。当多数人对16.33元的发行价（零售行业股价一般为6元）仍抱以怀疑的态度时，股价一度冲到33元，最终以32.7元收盘，股价上涨100%。

在此后的10多个月时间内，苏宁一直维持了作为沪深股市的第一高价股，成为名副其实的抗跌英雄。亮相资本市场刚满一年，张近东又推出10送2.5的全流通方案。苏宁电器一上市就成为基金宠儿，之后一直稳居中国股市第一高价股，股价屡创新高，一度突破70元大关。

第25节：分享财富，汇聚人心(3)

至此，经过三次艰难的转型，苏宁不但走出了发展中面临的危机，也完成了由单一电器零售到连锁综合电器销售的蜕变，成为国内家电连锁业的一流企业。

苏宁在股市上的优异表现源自以下三个方面：

第一，赢利模式得到投资者的认同。

苏宁薄利多销、以规模赢得利润的经营方式。苏宁的净利润率为2%，通过低利润率、大规模从而形成总体的高利润，加之苏宁连锁发展低投入、高周转、轻资产运营，最终形成股本的高收益，为投资者带来效益的最大化。利润率很低提高了行业进入的门槛，对竞争对手有很大的封杀作用。苏宁扩张的空间巨大，发展模式不断重复复制，投资者对公司未来发展前景一目了然，对未来的预期估计有清晰的把握。

第二，基础管理得到投资者的认同。

投资者选择股票，选择企业，除了看行业的基本面以外，更要了解企业内在的管理运作。苏宁注重基础管理，把家电连锁发展当作技术密集、人才密集和资本密集的长期事业来经营。不盲目发展店面的数量，而是把物流基地、服务网点、客服中心与店面建设同步配套，尤其是在支撑连锁发展的信息系统和人力资源方面，苏宁不遗余力、超前投入，领先于业内。

第三，企业文化得到投资者的认同。

苏宁得到投资者认同的另一个重要因素是苏宁的企业文化。张近东通过自身的股权稀释而让一大批苏宁高管拥有了企业股权，从而使他们的个人利益、事业前景与苏宁的发展紧紧捆在了一起，成功地实现了从个人企业向现代社会公众企业的转变。

上市企业经营管理者面前永远有一个回报投资者的考核指标，永远不能懈怠下来。要想不让投资者在自己企业的股票上被套住，自己

一定要被自己的企业套住，而且还要心悦诚服、满怀激情地自己套自己，解套的惟一手段就是发展、发展、再发展。上市四年里，张近东控制下的中小板上市公司苏宁电器市值增长19倍，股本扩张15倍；凭借资本运作，张近东个人财富从最初10.7亿膨胀为225亿。

上市成功，2004年也由此注定成为苏宁连锁发展质变的一年。这一年，苏宁新开店达到64家，总店数达193家，比2003年增长了1倍多，全年销售业绩突破221亿元。

在2006年8月召开的第二届中国证券市场年会上，苏宁因为出色的投资收益、投资回报、赢利能力、市场反映和治理能力获得"最具投资价值上市公司奖"。

通过勤劳创业，通过规范运作，资本市场会给予创业者超乎想象的回报，张近东的个人身价一度飙升至300亿元。但在全球金融危机的背景下，中国富豪们正在资本市场里经历一场纸上富贵的"浩劫"。在按照2008上半年末的市值排名中，张近东财富缩水规模最大，达131亿元，但其仍以超过176亿元的持股市值雄踞榜首。2009月3月12日晚，胡润研究院第二次发布"2008胡润百富前20位富豪财富缩水报告"，张近东缩水51%，但他在公告中称，2010年8月10日前不减持公司股票，以示对未来的信心。2009年05月苏宁电器总市值高达655.54亿元，与主板的优秀公司相比毫不逊色，张近东直接或间接持有这家公司约34%的股份。

股权激励，有财大家发

当经济利益的获取达到一定程度时，财富对真正的企业家而言，不过是数字而已，企业的本质是事业。阿里巴巴上市以后，人们发现创始人和董事长马云的股份不足5%，他将更多的股权用于对员工进行股权激励。

与传统的私营企业，管理者牢牢将股份控制在手中不同的是，张近东愿意通过分散的方式，来保持企业的凝聚力。苏宁不断发展的过

程，也是张近东不断与团队和社会分享苏宁财富的过程。"重要的不是自己控制多少股权，而是让企业发展。"张近东表示。

张近东在公司管理方面的大方与慷慨也在业内传为美谈：公司成功上市之后，他把不少股权赠给了公司的高管。"股权大派送"让苏宁避免了国美那样高层频繁流动的现象。同时，苏宁电器也是中小板创造亿万富翁最多的上市公司。

与一些老板"只把股权分给家族成员"的做法大相径庭，与国美上市黄光裕不放弃51%的控股比例、国美其他高层也不持股不同，苏宁上市前尽管是张近东个人的企业，但为了企业未来发展，张近东主动将自己的股份稀释，2005只有约40%的股权，现为34%。

苏宁上市并非为了个人财富的膨胀。如果是为了个人的财富，张近东没有必要把一个公司变成公众的企业，也没有必要把股份交给我旗下的高管持有。张近东深谙"财聚人散，财散人聚"这则古训："当你赚1000万的时候，那是你自己的，当赚更多钱的时候，就是属于社会的，苏宁是社会的，张近东只是管理者和责任人。一些做得很成功的全球性大企业，最初的创办人家族股份如今所占比例其实已经很少，甚至已经不再是大股东。

第26节：分享财富，汇聚人心(4)

在千辛万苦发财之后，创始人张近东马上做出"散财"之举，体现出了一位成熟企业家的人生境界和人文关怀。稀释的股权张近东主要分给了跟随其多年的老部下。在2006年中国资本市场的财富统计中，前50位个人财富榜单中苏宁电器占据5席，除张近东本人外还有4名中高层管理人员入选。

2007年，张近东以370亿元身家首次取代曾连续三年蝉联"零售富豪榜"首富的黄光裕，黄光裕以280亿元排名第二。值得一提的是，苏宁是该榜上榜人数最多的公司，共有7人上榜；国美电器则只有黄光裕、陈晓两人上榜。

目前直接、间接持有股权的苏宁高管共有7人，他们中5人甚至名列苏宁十大股东之列，6人持股市值超过1亿元。其中苏宁西南大区总监陈金凤、售后服务管理、物流两大中心总监赵蓓、副总裁金明、财务总监陈世清等人的财富市值最多近7亿元，最少也有4500万元左右。苏宁电器总裁孙为民虽未直接持有上市公司股权，但由于其掌控上市公司第二大股东江苏苏宁电器有限公司18%的股权，因此间接持有市值约2亿元。

而对于苏宁各分公司高管，张近东则将各地分公司10%-40%左右的股份赠与他们。苏宁华北总监范志军拥有北京苏宁25%的股份，而北京苏宁在2003年净利润已达770余万元。

自2005年起，苏宁6位高管年薪平均涨幅超过70%，平均年薪为57.5万元。苏宁普通销售人员的平均年薪在2万元左右，他们与苏宁高管平均年薪的差距约达28倍。苏宁董事长张近东记者表示，零售是一个劳动强度大的行业，提薪是高管应得的回报。"对于成长性较高的苏宁而言，股权激励是一种"一劳永逸"的长期奖励方式。他更希望通过加薪这种中短期激励方式，激发管理团队的拼劲，同时规范公司"长短结合"的激励体系，形成合理的升迁制度。

除了分配股权给南京总部数名高管之外，张近东还用此招来稳定苏宁各地分公司的管理团队，根据苏宁各地分公司高管的表现，张近东给予他们一定比例的分公司股份作为奖励。

张近东这种慷慨行为让这些高管对苏宁由衷地产生了归属感和主人翁精神，使得苏宁众多"职业经理人"转变成"事业经理人"，因而苏宁从未像国美那样一度出现高层频繁流动的现象。

张近东还在规划一个更加大手笔的造富计划，进一步稀释手中的股权，实施员工股权激励。根据相关规定，股权激励计划最高涉及的标的股票可达公司股本总额的10%。面对未来，他更慷慨表示：3-5年内，将把所持苏宁股权缩减到30%以内，剩下70%给苏宁的产业伙伴、投资者，以及苏宁的管理团队，在苏宁高管中再造1000个千万富翁。

第27节：连锁的背后(1)

五、连锁的背后

连锁就是一个复制的过程，规模和利润必须协调考虑，扩张期的做大做强要把好节奏，保持自我。不急躁，不失控，苏宁战车平稳前行。

模式创新，改变商业规则

基础管理是中国企业最大的管理需求。在西方，经过了工业革命和科学管理的洗礼和持续影响后，国外企业已经接受了工业化延伸出来的基础管理成果，直接推动了现代企业管理中最基础的制度规范的建立。通用电气、宝洁、可口可乐这样的百年老店无不受惠于此。而中国的企业却仅仅经历了二十多年的工业史，尚未打下现代企业管理的基础，因为企业基础管理的薄弱还必须首先花费大量时间与人力、物力将这节课补上，这就是为什么许多并不太先进的管理方法却能在中国企业发挥很大作用的原因。

中国的企业文化和美国有非常大的不同。杰克o韦尔奇指出：在美国很多方面可以放权，因为美国的财务制度非常完善，可以帮助管理者把企业有系统地推进。韦尔奇让员工更多地创新，因为在这个制度下反而会觉得受到很多的束缚。GE在中国也有很多企业，在中国没有非常完善的制度，员工随意改动一些东西，这是两个国家在管理上非常大的差异。

我国大部分企业尚处于无序的组织管理状态。企业长期以业务为导向，忽视组织管理建设，企业没有形成强大有效的系统管理架构，长期依靠企业家的本能和个人直觉，靠粗放式的单兵作战来响应与争夺市场。人治多于法治，制度建设滞后。其典型特征是部门设置随意，职能边界不清，业务流程不畅，责任、权力、能力、利益不匹配，部门间协同效应不足，企业整体执行力欠缺；企业家则从宏观到微观亲手推动企业的发展，事事亲为。

台湾"经营之神"王永庆指出：追根究底才有生产力。他认为任何问题要研讨就要追根究底，要从基本去发掘去检讨，追究到最基本单元才能真正产生力量。张近东也表示，"企业管理要不断细化，否则千里之堤可能毁于一旦"。管理企业，其实就是做事，做实事，但不一定是什么惊天动地的事，而是把小事做好，一点一滴累积，到一定程度就是大事了。

创业初期的张近东是一个相当严厉的老板，坚持当天的事情必须当天完成，有时即使是工作到夜里很晚，也会带领员工进行小结，对第二天的工作做出细致安排。甚至如果员工的着装或发型不合适，他都会提出来。他平素很少讲话，但一旦开会发言时就特别能说会道，思维跳跃，而且洞察力很强。他的记忆力很好，有些时候突然会问员工，自己什么时候讲过什么话，要求过什么事情。这对原本就挺辛苦的员工们来讲是相当的考验。

那时的快速扩张苏宁渴望成长，成为一流，急着忙着追赶，对知识的学习吸收速度非常快。苏宁上下在张近东的带领下在疯狂地学习，疯狂地吸收内外资企业的先进做法，拿来即用，张近东思想比较超前，他会把外面好的东西带进来，有时候他到生产厂家去，看到先进的东西也会去做，去改变。他对苏宁不断增长的期许与渴望也非常急切：苏宁要再强壮一些，发展速度更快一些，基础更扎实一些。

1993年，从香港回来的张近东开始要求做电脑联网，公司花了几十元无将所有20多台286、382微机连起来，搞了个内部电脑联网。当时没有一个企业是这么搞，那时几十万是个天文数字。

1993年空调大战以后，苏宁已经是全国性的公司了，要求员工注意形象问题，开会的时候要求穿西装、打领带，因为留什么样的发型、穿什么样的衣服都体现着公司的形象。张近东自己的工作穿着便很有品位，很洋派，但在轻松的时候该怎么样就怎么样。

公司搬到丁家桥以后，张近东开始对员工提出了更多的要求，在管理上要求更多。以前开会做做笔记就行了，现在每次开会要有记

录，要有会议备忘录。每一个冷冻年结束前要求每个业务员写几十页的报告，还要做幻灯投影讲给大家听。然后大家坐在一起，进行评选，谁做得好，哪个地区量大，哪个地区做得好，要具体分析为什么上升，品牌为什么没有上升，是不是没有做好。要细致分析，张近东不能容忍业务人员只是做简单比较，只做几张表格。

对于习惯于跑码头、与人讨论实际问题的业务人员来说，每次做幻灯片的时候都觉得很费劲，像写论文一样，但这种做法却练就了他们系统思考的习惯，并养成了全新的工作方法。许多当年到过苏宁的人都说，与很多家电经销商相比，苏宁显得与众不同。

在苏宁的门店铺，生产厂家的促销员占到了服务人员的70％，每个厂家都形成了自己的管理方式、对顾客的服务方式、向顾客介绍解决方案的方式。这样一来，一旦管理不善就极有可能失控。怎么做到以顾客为中心呢？张近东设想如果由苏宁统一提供服务，就会给顾客几套方案，顾客不想买进口的，就推荐合资品牌；不想买合资品牌，就推荐国产品牌。总之，要满足顾客的个性化需求，让顾客自己做出选择。

对张近东来说，每个细节的东西都是重要的事情，他?执得近乎完美，以致不少人受不了这种近乎苛责而离去，但张近东依然故我，事实上正是这种偏执成就了苏宁。星转斗移，苏宁已成为中国数一数二的大型商业连锁集团，从前那些留下来坚定跟随的人都各有所归，坐拥千万或是上亿身价。

伟大源于细节的积累。难能可贵的是，苏宁的这些细节正在被训练成为一种可怕的工作习惯，这些习惯正渐渐在张近东专注与坚韧推动下，构筑起一个强大商业公司的根基。

在企业管理中，始终有一个矛盾，就是管理幅度与管理层级的平衡。管理幅度太宽，管理失控；管理层级太多，管理失效。要做到不失控、不失效，企业规模就会受限，意味着企业做不大。2000年后，随着苏宁连锁事业在全国一轮轮的扩张，经营规模和空间日益扩大，

给苏宁的管理带来了失控的隐患。苏宁面临着随着如何有效地整合管理、人才、品牌、价格、服务、物流、商流、信息流等问题，既要从中小型企业管理模式转变提升为大企业管理模式，又要有效避免大企业病的问题。

根据连锁经营战略与体系运作要求，为了能够实现全国一盘棋的管理控制，势必要求整个组织进行调整，苏宁接下来必须做的一件事就是对进行组织再造。2000年11月，张近东决定，紧紧围绕以服务导向的全国连锁战略目标，对苏宁的组织体系进行彻底的变革和再造。

然而，变革并非易事：组织变革牵一发动全身，障碍和阻力之大难以想像。从当时组织变革的要求上来看，苏宁一方面要通过组织再造克服企业从小长到大的普遍问题，另一方面还要通过对连锁战略的明确来构建符合行业特性的组织体系。这两个方面的交错影响，推动了苏宁整个组织体系的螺旋式成长。

第28节：连锁的背后(2)

然而，理论上的变革之道口说容易行动难。因为这其中会牵涉到管理需求准确界定、业务的取舍、权力的动荡、利益的重新分配、管理意识和水平的提升以及对于变革阻力的克服。改变一个人的缺点是困难的，同样，改变一个企业的坏毛病、坏习惯也是最困难、最痛苦的。于是，张近东对几个高管明确表示：此次组织调整，包括业务的取舍，理解的要执行，不理解的要先执行后理解；对的要执行，错的先执行再纠正！

在这样的变革思路下，苏宁首先重新分离了采购和销售两大关键职能，并对其进行了清晰的功能和职责界定；对整个公司的业务流程也进行了系统、深入的价值分析，并在此基础上重新优化和提升了关键业务流程；在纵向的管理程序和横向的工作流程两个维度上，进行了科学合理的分工和授权，并形成了系统规范的岗位管理体系。这样，苏宁赖以进一步成长的规范化管理平台得以建立。

其次，为了配合战略的需要，苏宁在行业内最早构建了"总部-大区-子公司"的大区管理体制。与此同时，苏宁意识到，连锁经营稳健、快速发展取决于一个完善的后台管理体系，企业如果只重视门店的开拓，将没有未来。因此，苏宁每到一个城市，一般只布下一个点，然后搭建管理后台，待到平台完成到足够支撑运营之后，苏宁才会继续在同区域开店。这样的拓展方式又导致了苏宁"四大终端"（店面、客户服务中心、配送中心、售后服务中心）的组织结构。

再造后的组织体系有效地支撑了苏宁全国连锁的战略推进，并且在组织内部沉淀了一整套标准化的管理制度、流程体系，在这样一个具备前瞻性、规范性的组织管理平台上，苏宁的连锁步伐得以稳健前进。此次组织再造帮助苏宁突破了成长的管理瓶颈，同时，也满足了苏宁大规模连锁拓展的要求。

为了适应多元化、大规模、多职能管理，苏宁在管理结构上大胆创新，形成了具有行业与自身特色的"点、线、面结合的矩阵式"、以苏宁总部为主体的专业分工、垂直管理体制的三级组织结构，形成了"总部-大区-子公司"的三级管理体制，有效地保持了全国的统一管理。总部统一计划、目标、规范，统一指挥，统一控制，统一协调，地区管理中心是"旗舰"，各子公司独立执行既定的发展任务。这样的联合作战能确保在一个区域内的纵深拓展，便于实行个性化的经营管理，同时也有效地提高了终端反应速度及控制能力。

这一组织体系的建立，有效地克服了企业在高速发展中失去控制与陷入混乱的危险，有力地保障和支持了苏宁在连锁发展方面的高速度与管理的一致性。

具体而言，"点"就是分布在每个城市的四大作业终端，这是苏宁经营体系的基本单元与实体平台，形象地讲就是连锁大网的"节点"。2002年，苏宁首次提出"四大终端"的概念，在全国连锁企业中第一次将物流配送中心、售后服务中心和客户服务中心三个后台终端提到了与连锁店面同等重要的地位，要求苏宁每进入一个城市，在筹备第一个店面的同时，同步建设物流、售后、客服三个中心，形成支撑连锁店面销售与服务的"铁三角"。

苏宁的经营体系并不像其他连锁企业那样只是前台连锁店单兵作战，而是一个体系联合作战，"四大终端"各司其职，紧密配合、缺一不可。有了后台三个终端的强大服务支持，苏宁可以轻而易举地开出更多的店面。

"线"就是按照专业职能划分的上下一条线的垂直管理。横向专业化分工，纵向垂直化管理。经过调整和完善，苏宁确定了从营销、市场、连锁店，到人事、财务、行政、信息等14个专业化管理职能，形成以商品进、销、存、送、装一体化职能为主要任务的经营作业体系，以人、财、物、信息等资源管理为主要任务的管理控制体系。从总部到各地公司形成上下14条线，决策层的决策意图和工作指令通过

这14条线以最快的速度直达终端，所有基层信息能够迅速上传到公司的"大脑"。

"面"就是以地区为单位的统一组织、统一监督的大区管理体制。大区管理的主要作用是以总部制定的目标、计划与标准为准，在区域内的各项工作统一组织分工，统一调度各种资源，并监管执行过程与结果。最大限度形成一个地区内的规模优势，人力、物力相互支持，避免各自为战。

2005年，苏宁连锁步伐再次提速，新开167家门店，在全国100多个城市中拥有门店，原来的管理模式已经不适应苏宁发展的要求了，于是，苏宁2006年初又开始了一轮大刀阔斧的架构调整。

苏宁此时面临的挑战在于，一方面，苏宁已建成的物流、服务体系的辐射半径尚未覆盖到大部分新城市，因此苏宁在不断设点的同时还要筹建新的管理单元；另一方面，苏宁的全国布局系统也要求苏宁的物流体系进行转型。在过去，苏宁重视仓库大小以及囤货带来的超额利润，现在，苏宁的目标是建立一个高效智能化的后台配送体系。苏宁在每一个独立的地级市都设立了一个独立的公司，这些独立的公司无论在当地开设几个店，都会针对每一个店建一个配送后台。但面对全国的?锁网点，这样的组织设置太分散了，在店面数量剧增的情况下配送后台就会造成巨大的管理难度。因此，苏宁需要对已有的庞大的分散体系进行精简和整合。

第29节：连锁的背后(3)

事实上，这次苏宁组织变革的意义已经远远超越了苏宁的内部管理，标志着整个家电连锁行业开始了由粗放型管理向集约型管理的转变。这个总体层面的变革，从表面上看好像是比过去更复杂了。过去是总部、大区、再到子公司这三层结构，调整过后，好像变成了四层，其实，它的实质是压缩的。苏宁的大区平台直接掌控到连锁店，大区即是今后的物流基地，对连锁店进行支撑。子公司往连锁店转移，取消其作为公司的管理职能，完全依附于大区的物流平台进行运作。这场内部组织构架的变革被称为"高效的中央集权"，完成了"集中"和"高效"的合一。这样一来，企业的管理整合能力有了大幅提高。

随着市场机制越来越规范，竞争越来越激烈，拼胆量、拼规模、拼价格、拼资源的竞争手段越来越难以奏效。环境的变化必然要求生存于其中的企业在经营思路上进行相应的调整。在全面竞争环境下，谁无视这种存在必将付出沉重的代价。未来几年内，一大批传统的机会导向、运营能力薄弱的企业将从经济舞台上黯然退场，取而代之以一批新兴企业，他们以其卓越的战略和运营体系获取竞争优势，不断引领企业做大做强。

未来企业取胜之道必然维系于三个方面：一是明确、可行的发展战略，二是有效的竞争策略，三是基于战略定位所衍生的高效运营系统。明确的战略告诉企业做正确的事，而高效的运营系统则确保企业能够正确地做事。管理没有一劳永逸的方法，只有永恒的问题。所有的变革都是为了适应企业外部市场环境变化、企业自身发展要求调整的战略举措。张近东说："适合就是最好的，我们不迷信时尚和潮流。"

奈得住寂寞

借助连锁模式一日千里式的加速度效应，苏宁驶入了发展的快车道，也进入了"长大"的阶段。但究竟能否实现"长大"还有赖于苏宁对

长大规律的把握。

张近东是一个条理清晰、注重实际业绩的人。很注重规避风险，在稳中求发展。张近东认为，家电连锁是一个不能投机的行业，要坚持每一步踏踏实实，需要时间和耐力。靠吃兴奋剂比赛是没有用的，只有内功才能赢。人才、信息化等管理基石的营建是无法跳过的基本功，发展速度要和自身资源及能力匹配，在稳健中寻找机会。张近东喜欢打高尔夫，之所以喜欢高尔夫，就是因为享受高尔夫步步为营不激进的口味。

提到苏宁电器，人们的第一反应就是张近东。在南京，南京当地老百姓也对张氏兄弟的产业分不太清楚。很多人还以为，挂着"苏宁"字头的苏宁电器、苏宁银河、苏宁环球、苏宁地产是同一个老板。其实，前两者是弟弟张近东的产业，后两者是哥哥张桂平的产业。

早在1992年，张桂平已经开始涉足房地产领域，与弟弟分家后转向地产、建材、贸易、采矿、航空等领域。随着南京楼市日渐红火，张桂平的苏宁环球地产盘子越来越大，开发的威尼斯水城、天润城都是南京有名的大盘，产品在市场上口碑不错。

弟弟在资本市场的成功启发了哥哥，哥哥随后将自己的地产事业借壳上市。2005年8月，苏宁环球董事长张桂平与吉林国资公司签约收购ST吉纸50.06%的股权，成为国内第一宗在股改过程中收购绩差上市公司的个案，成功地将绩差股改造为地产新锐。2007年8月苏宁环球集团以44.04亿元的高价拿下上海南京路步行街的黄浦区163号街坊地块，创下上海乃至内地的新记录。但后来地块临近的地铁工程影响导致政府无法按时交地，最终这块地王块以"和平退地"方式退回。

张桂平在上海砸钱后，立刻吸引了全国诸多的媒体眼球，都拿张氏兄弟和黄光裕、黄俊钦兄弟作比较，而这两对兄弟的发家史也确实很雷同，连"哥哥低调、弟弟出风头"的个人风格都大致一样。以2009年6月30日收盘价计算，张桂平父子所拥有的股权价格为152亿，逼近张近东的234亿。在湖南路苏宁银河购物中心数百米以外，还有一家苏

宁环球购物中心，当然，此苏宁并非彼苏宁，前者是弟弟的，后者是哥哥的。

张桂平所投身的房地产业是当前国内最为赚钱，甚至让人嫉妒的行业，对于如此近距离的诱惑，张近东是否对薄利的家电零售业有过动摇？事实上，张近东也不满足于家电零售，在地产业务上有所出手。2002年张近东曾秘密派出集团高层考察过北京东直门附近一处项目，最终由于该项目盘子过大、约需20亿元而放弃。

张近东在南京的地产项目包括苏宁电器总部所在的苏宁电器大厦、卖高档百货的苏宁银河国际购物广场以及钟山国际高尔夫球场、索菲特大酒店等。张近东认为，苏宁顺利地实施多元化的产业，是因为各产业之间有关联性，相互支持、相互促进。还有一点张近东没有说，那就是苏宁所建立起来的巨大的营销网络给了苏宁在各种行业之间转换的扁平化体系支撑。

第30节：连锁的背后(4)

但最终，稳健的张近东选择了专心主业。他指出："房地产确实有暴利，大家都想赚最简单最快的钱，这是人之本性。但我觉得我们苏宁也不错。如果转做房地产，我哪年才能超过万科?"

作出这一选择，除了张近东谨慎的本性外，家电市场中已经有了诸多的前车之鉴。2000年，山东三联商社因为收购郑百文在国内率先实现了家电连锁公司上市，比苏宁、国美要早好几年。这时的三联集团已经成为有员工3万人、净资产30亿元的大型企业集团，涉足多个产业领域。但让人始料不及的是，此时三联过度多元化，据说鼎盛时期涉足了170个产业。其中田横岛等房地产旅游项目成为吞噬集团现金的无底洞；而郑百文的重组让企业数年时间内深陷其中，难以自拔。曾经的"中国家电第一店"的掌门人张继升甚至断言家电零售业是一个没落的行业，对此意兴阑珊。

苏宁今后肯定不会涉足制造领域，而是走产业结合之路，曾经生产了中国第一台家用空调和第一台双门电冰箱的南京伯乐集团于2004以负债总额高达十四亿元人民币，进入破产程序。九十年代初期组建了南京伯乐电器(集团)公司，是中国第一家完成全部国产化的冰箱整机厂。一度占领了中国冰箱市场20%的份额。在当地政府的撮合下，伯乐的巨额负债对任何一家企业而言，恐怕都是难题。苏宁尚无意接手伯乐。

张近东自确立全国连锁发展战略之日起，就倾力培养和打造苏宁的竞争力体系，他要求苏宁的连锁不仅要发展快、做得稳，还要能够持续推进，警惕和避免"火箭式上升、雪崩式坍塌"的悲剧发生。苏宁一直按照自己的连锁模式和标准，执著地推进店面选址、内部管理、信息化、人才积累、融资平台等方面的各项工作。

2006年，苏宁又面临一次考验，当年夏天，百思买购入五星，国美并购永乐，家电连锁格局发生了根本性变化。苏宁是否也要走并购

扩张的道路？对于资本市场的期待和业界的质疑，张近东却并不愿意妥协。"苏宁对并购的态度始终没有改变，只要条件时机成熟，我们并不排斥并购的手段。但以业务运营为主，资本经营为辅；以自主扩张为主，行业并购为辅是苏宁的原则"。

张近东认为，在行业整合初期，收购的代价较大，自己开店的成本较低，风险更小。收购可以直接消灭当地最主要的竞争对手，并增加了其他竞争者进入的市场壁垒，但需要投入成本和时间，风险较大，整合困难。苏宁开设一家店的成本大概是1000万元，如果并购的成本更高，就不会去并购。从财务上看，收购可以短时间内扩大规模，但长远而言，由于文化、管理层、供应链等方面的整合困难，绩效往往不如自己开店。

国美和百思买忙于并购之时，苏宁的大事则是练内功。张近东把募集到的资金在自建连锁店的同时，主要投向第三代物流基地和SAP系统信息平台的建设。同时，苏宁投资近11亿元，计划在2008年内在全国建设500个服务网点和30个客服中心，以支撑整个集团将要达到的800亿元销售规模。

在连锁扩张已成为大势所趋的今日，连锁企业究竟是要规模，还是要效益呢？一些连锁企业片面强调规模，另外一些连锁企业则坚持稳重的操作，从苏宁的经验来看：连锁扩张既要追求规模，同时又要考虑效益；扩张中的规模与效益就好比是左右手之间的关系，它们是相辅相成、相互依托的，缺一不可；在不同的发展阶段，连锁扩张可以侧重于某一方面，但绝不能忽略另一方面。

在苏宁看来，规模是企业快速发展的根基所在，连锁企业必须追求规模，这是迅速做大做强的核心保证，要效益不要规模的连锁企业会逐步萎缩。首先，只有上了规模才能经营更多类型、更多品牌、更多型号的产品，满足消费者"一站式"购物体验；其次，只有上了规模才能具备相应的市场影响力和号召力，才能对上游供应商产生吸引力，拥有谈判的资本，进而获得各种政策支持和市场支持，最大限度

地降低成本，实现低价销售吸引消费者；再次，只有上了规模，才能在行业中树立稳固的市场地位，抗击行业洗牌和竞争对手的打击。

然而，在规模之外，还有一个更为重要的发展体检指标，就是效益。连锁扩张只是企业快速发展的手段而非最终目的，效益最大化才是根本。从这个角度来说，连锁扩张中必须将效益置于企业发展的第一位置。如果仅仅为了上规模而上规模，不顾企业经营效益，则无疑是一种舍本求末的做法。事实上，缺少效益支撑的规模扩张不但不能够持续进行，反而会因为管理和资金的短板导致业已建立起来的经营体系难以为继。

第31节：连锁的背后(5)

苏宁在连锁发展过程中遵循以下原则去平衡这两者的关系：

1．根据当地市场情况，结合企业自身实力，选择最佳的经营规模。

2．优化销售结构和产品结构。通过调整销售的产品结构来提高企业的效益。如苏宁开设的3C大卖场，同样也是通过调整产品结构来获取更大的效益，获取更佳的投入产出比。

3．在保持现有扩张速度的同时，强调单店的效益；严格评估单店产出比，有计划地淘汰掉一批效益不好的门店，并且在这个良性的开店进程中，发展出一套可进可出的机制，自动保留好的，清除坏的。

正是遵循了以上几个原则，苏宁的连锁步伐一直表现出稳健的态势。

在大力进军二三级市场的同时，苏宁前几年扩张产生的"滞后效应"开始逐步显现出来，单店销售额、利润率、单位面积销售收入等重要指标都开始下降。苏宁在2005年关闭了5－6家店，2006年这一数字还会提升。苏宁的无效店面大概占5％，选址失误、房租上涨、市政交通建设等是店面关闭的主要原因，而快速扩张后这一比例可能提高到10％，苏宁对自己的部分"无效店面"按区域每月进行考核，实行"末位淘汰"。

电器连锁业的选址竞争造成了租金成本的非理性上涨，因此采用自建、购置等方式适当建设一批核心旗舰店面，将能有效地降低连锁企业的经营成本，形成科学、合理的店面战略布局。

作为家电连锁业的霸主之一，苏宁一直致力于连锁网络的扩张和产业链的完善。早在2002年3月份，张近东就通过关联集团以6.36亿元竞标拥有了南京紫金山麓3000余亩土地，2003年，苏宁以1.2亿的价格争夺过来南京地铁1号线16个地块站点的商铺及两个站台上盖物业经营

权。这样斥巨资买商铺不是为了别的，正反映出苏宁一直以来践行的指导思想--争夺渠道，抢占高端。

苏宁要做百年品牌，而自有的地产是保证百年长久的重要保证。发展自有物业首先基于企业发展安全的考虑。有一种说法叫"百年老店"，能成为百年老店的一个前提是，这个店一定是自己的，如果没有自己的店面而去谈"百年老店"，一切就等于是空中楼阁。

除了企业安全以外，还有一个因素是投资收益。苏宁98％以上的门店是租赁物业，如果自建或者购买物业，所付出的成本只是10年左右的租金，但最起码能获得40年的使用价值。因此，从投资价值来讲租不如买，买不如建。另外，自建店面可以在形象上做得更好一点，谁都不想在租赁物业的装修上花很大的代价。不过，建和买的一次性成本大，如果企业没有相当的利润积累和资本积累，不可能做到。这就是一个矛盾。对苏宁来说，发展自有物业是一个长期的过程，随着时间的推移，比例会逐渐提高。

苏宁从2005年开始就已有开设部分自有物业门店的计划，但由于成本较高，未在全国真正推开。国美与永乐的合并使苏宁重新考虑这一计划。2009年4月，苏宁无锡买地自建门店。这也是张近东首次将地产与家电的商业思想交汇。以后苏宁的超级大店，只要条件允许都会直接买下商业地产，而不再是寻租。

在此方面，国美的黄光裕曾经把地产作为快速解决其资金困局的救命稻草。但国美"商业＋地产"的模式加速了其跌落的进程。与国美一样，张近东希望苏宁借助商业发展地产为自己提供网点铺面，以降低租金价格上涨的压力。而且这种"商业+地产"的模式可以将现金流充分利用起来，以赚取更多的利润，又能通过资金分流，适当地控制家电销售门店扩张过快所带来的风险。但显然，张近东并不希望重蹈黄光裕冒进的老路，至少目前他在地产领域走得并不远。

稳中有狠，通吃价值链

马云说："真正的企业家，既要审时度势对宏观大局洞悉把握，也需要关键时刻撸起袖子跟人家拼刺刀。"毋庸置疑，改革开放后出现的一代企业家几乎都是"马背上的一代"，可运筹帷幄，能身先士卒，

在家电行业，不乏多位用脚丈量市场而打出一片天地的经营者，比如董明珠，这位格力的铁娘子一年有大半时间在市场上巡视。她常常将自己的市场观察所得交给销售部门讨论实施，还能够依据不同区域的市场制定不同时期的销售计划，保证了企业对市场的灵活反应。

苏宁重要合作者之一的格兰仕集团的创始人梁庆德是创业者的典范，他本人走遍了全国了解市场，这家在微利中一步一个脚印成长起来的企业深深扎根在中国市场，成为全球微波炉行业绝对的老大。

而张近东则恰恰相反，早年的经历不算，现在他去市场视察并不太多，算起来平均几个月一次。张近东对苏宁位于南京的新街口旗舰店是颇为自豪，但即便这家对苏宁而言具有标杆意义的店，张近东在其开业的一年中仅仅去过一次，还是为陪同LG总裁参加LG电视幕墙在该商店的剪彩仪式。

第32节：连锁的背后(6)

张近东对市场的敏感，则更多体现其在企业战略的把握和操控上。在张近东宽敞的办公室里，有一面墙被装饰成一幅世界地图，他经常看着地图思考苏宁的发展。但一旦市场的变动可能会影响苏宁的利益，他会立即采取行动，诚如老祖宗所言"静如处子，动如脱兔"。

2006年8月，在公司的晚会上，张近东穿着T恤衫跑步进场。当时苏宁正处在一个特殊的时期，公司内部正在实施SHP系统的上线工程和发行股票，处于管理的震荡之中；外部，两个老对手国美与永乐发生并购重组，一时间舆论的关注点直指苏宁，很多人为苏宁担心，苏宁怎么办，苏宁在干什么。张近东没有回应，坚持走自己的路，并如期举行了苏宁传统的全国员工庆功会，当张近东跑步进场时，感受到是全体员工的士气与激情，更坚定了前进的信心，

在销售活动中，苏宁依然难以对付，擅长在拉锯中突出重手，把对手彻底制服。2007年7月1日起，电热水器新国家标准将正式实施，届时不符合标准要求的热水器产品将逐步退出市场。苏宁提前响应号召，联合A.0.史密斯、西门子、阿里斯顿三大优势合资品牌，准备了100万台符合新"国标"、性价比极高的热水器新品及2000万元促销资源投放市场，提前引爆夏季热水器旺季市场，目的是为了促进热水器更新换代，并拉低市场价格。此举成功地打击了相当多的热水器生产企业，引发竞争已近白热化的热水器行业的地震。

根据1964年东京奥运会、1988年汉城奥运会及2002年韩日世界杯前举办国及举办城市的经验，在这些重大体育赛事前一两个月，市场对于彩电的需求均呈现出爆发式增长态势，平均需求增长幅度超过300%，其他家电品类也有着同样的规律。为此，苏宁全面开通涉外"绿色通道"，内容包括全面接受国际信用卡业务；奥运导购员全程导购；店面入口悬挂双语广告和信用卡授权标识。苏宁电器也成为首家发布奥运服务战略的家电连锁企业，率先扛起了"商业奥运"大旗。

每年的各大节假日都是家电零售企业发动促销攻势的时期，多年来实战经验丰富的苏宁也形成了自己的战备行动传统。张近东曾经提出口号"不经历大忙就不是真正的苏宁人"，成为了苏宁全体员工的信条。

作为全国家电连锁企业，苏宁遍布全国的数百家门店无疑组成了一个消耗巨大的战争机器，每日的产品流通速度也都数以亿计，在促销活动中需要足够的弹药。重大节日前苏宁电器七大事业部总经理都会率领庞大的营销团队拜访全国各大供应商总部，洽谈下一阶段的战略合作，抛出巨额采购单向工厂采购、定制国内畅销的各品类产品型号。而在苏宁总部和各分公司，所有会议室始终处于密集使用状态，参加采购谈判和活动方案讨论的厂商代表也络绎不绝，到位的货源和礼品储备也使苏宁全国的各大物流基地的工作量一直处于饱和状态。

现代家电连锁业早已脱离了传统的经营一个门店的概念，苏宁仅直接面向消费者的终端作业人员就包括数以万计的连锁店销售人员、物流工人、售后服务工程师和客服人员，在他们身后还有一个庞大的管理体系在运做，共同构成了苏宁的战时网络。在促销战中，苏宁员工取消年假加班加点也成为常事。

在促销攻势中，苏宁的整个服务体系会协同出击，展开"阳光服务竞赛"，依托苏宁遍布全国的800多个连锁店、近百个物流中心、数千个服务网点和客户服务中心，在售前、售中、售后各个环节向消费者提供包括产品咨询、上门设计、电器培训、专业全程导购服务、免费送货安装、免费调试等各种服务，并进一步提高服务质量，追求苏宁客户更高的满意度。

张近东对苏宁队伍的战斗力并不怀疑，也很欣赏苏宁的发展速度。他曾给同城对手、五星电器董事长汪建国讲过一个故事以证明苏宁不可战胜：

一群人在跑步，忽然其中一人有了自行车，速度加快；跟随者不久也有了自行车，可那人忽然又有了汽车；等跟随者有了汽车后，那

人忽然到了机场，登上飞机，连影子都不见了。

2004年到2006年期间，苏宁进行了大规模的扩张，门店总数量从2004年的84家快速扩张到2006年底的351家。年报显示，苏宁连续三年保持年利润100％的高增长。这引起了国资委研究中心主任王忠明的质疑，他提出质问这：苏宁电器的实际情况真的像年报所显示那样漂亮吗？发现苏宁电器的综合贡献率这么高于同行，是缺乏足够理由的。"

王忠明的观点是：根据零售行业的发展规律，新开张的门店需要一年以上时间才可能实现盈利；同时，由于成本大幅增加，企业利润增长速度会逐渐变缓，甚至出现零增长和负增长。苏宁过去三年的新门店开张就创造利润，而且是巨额利润；在扩张的过程中，苏宁不仅实现了销售额和利润的同步增长，甚至出现利润增幅高于销售额增幅的状况。这一现象改写了电器连锁行业的发展规律。因为在连锁企业扩张期间，由于增加大量的成本，比如新店租赁费、人员费用、装修费用等，短期内销售额虽然会上升，但是利润却必然下降。

第33节：连锁的背后(7)

苏宁有200家左右加盟店，在公司公告里没有直接披露。苏宁电器可能通过与加盟店之间的大规模的关联交易，让加盟店承担上市公司苏宁电器的销售费用，而本应属于加盟店的利润却纳入到上市公司利润报表中。

2004年到2006年，国美电器也处于快速扩张的阶段，净利润同比增长只有5.28％和21.36％。但是，同一时期，苏宁的净利润却实现了95.58％和102.89％的惊人增长--分别是国美电器的18倍和6倍。2006年上半年苏宁空调的毛利率达26.49％，是国美电器的3倍，通讯的毛利率达29.48％，是国美电器的4倍；对家电零售企业来说，29％的毛利率几乎是很难达到的，即使在毛利率较高的美国，第一大家电零售企业百思买电器，2006年度的毛利率也只有25％。

在同一个市场里，苏宁面对的是与国美电器、大中电器、五星电器一样的供货商，按照采购规模来看，苏宁能争取到的条件应该低于国美电器，高于大中电器和五星电器，那么高额利润从何而来?

对于这一质疑，苏宁方面的回复是：苏宁受益于前期厚积效益不断释放，盈利效率呈快速提升趋势，事实上，苏宁的高增长暗合行业的基本发展规律。

如果是一家孤立经营的新店，由于内部经营管理体系处在草创阶段，加上建立外部的品牌认知度也需要一个过程，一年后实现盈利的确算得上是一般性规律。但是，连锁经营的好处恰恰集中体现在店铺数量扩张方面。在初步具备本地区物流体系的前提下，设立新店几乎是一个复印成功商品模式的过程。如此说来，所谓一年后才能盈利的规律不大适用于大规模连锁经营企业，尤其是处在快速且地区性密集扩张阶段的连锁经营企业。

社会已经形成了到苏宁这样的连锁企业买家电的消费惯性，另一方面，企业也在物流配送、售后服务方面积累了良好的口碑，消费者

认同感很强，新门店开业后，收入能很快得到提升，此外，家电门店投资小，较少的收入即可达到盈亏平衡，因此，家电公司新开门店的成熟期较短，一般在半年到一年。

像苏宁那些颇为简朴的卖场，装修其实化不了多少钱，加上2年摊销，对新店利润的影响并不严重。至于人员费用，由于原本就是一项可变费用，在新店顺利营业的情况下，同样不会对初期利润构成重大影响。

张近东有一句名言："马拉松赛跑总要有人在前面，只能说他是阶段领先，绝不是第一。苏宁从来不说自己老大，但也绝没有说过我们是老二。"

养鸡生蛋，店面管理的意义

与疯狂的开店速度不相称的是，中国家电连锁企业在人才储备、资金、管理等组织能力方面都显得相当薄弱，有些家电连锁商不会走就想跑。家电零售企业的员工素质比起综合零售企业来可以说是低了一大截，管理也正处在粗放型阶段。在一些管理混乱的家电连锁企业里，员工拉帮结伙，主管媚上欺下，不仅影响企业形象，而且影响店铺扩张的速度。

作为苏宁的"脸面"和细胞，门店在苏宁整个系统里的地位举足轻重。企业所有的工作实际上都是围绕着终端进行的，终端的质量能否得到保证最终决定了企业能否成长。在管理上，苏宁因为不是独立对外的门店而是连锁店，所以，门店基本上是由总部或者对应的大区进行归口管理。

在连锁商们对地盘的争夺白热化的血雨腥风中，建立成熟的门店开发体系也就成了苏宁最为重要的工作之一。总裁孙为民提出，观察市场，往往比观察对手更为有效。而作为投资的主要决策人，苏宁每进入一个市场，孙为民几乎都要去摸底。2004年苏宁进入长春家电市场之前，他七八次到长春考察，感觉这个城市的消费特点，并作了数据调查，让空调等产品的销售策略调整有的放矢。

门店开发体系在很大程度上决定了店面里的每平方米是否能产出更多的人民币，其中最重要的是苏宁惯常操作中的"三个纬度"。

首先是选店。"关于选店的指导手册，我们把它写下来，现在这个指导手册，有20厘米厚都不止。在苏宁内部的理解中，店面选址是决定一个店是否能取得良好业绩的最客观也最基础的因素，苏宁常年坚持"关闭低效店面"计划来筛选、淘汰哪些选址有误的店铺，2007年因此被"关闭"的店面仅为7家。与此对比的是，国美的并购带来了一定数量的低质店铺或者位置重复的店铺，降低了平米产量，国美2007年报披露每平方米销售额较去年同期下降约5.34%。

现在，苏宁已经有一个400至500人的投资发展评估队伍，专门了解目标市场的人口数量、消费结构、产品单价等市场信息，这套苏宁多年积累的自身开发体系也远比"并购"更加务实经济。

第34节：连锁的背后(8)

其次便是商品的选购，据说苏宁提供消费者的商品种类高于行业平均水平的20％。另外，高质量的销售管理和服务水平也贡献了销售额，比如苏宁会在店中提供软件教育、摄影培训等，以此教育消费者带动消费升级。苏宁对连锁店的理解比别的对手深刻得多，苏宁本质上不是一个卖家电的。

再次，四个终端的建设。提升单店绩效远非＝简单的事情，而是"物流配送"、"售后服务"、"客户服务"这三个后台以及连锁店协同的结果。只有完备这四个终端，才能形成一个为消费者提供服务的闭环，而这四个终端中，任何一环的努力，都能降低零售成本，推动前台销售。连锁企业的大规模拓展有利于推动上游家电零售业态的升级换代，让消费者享受到更好的产品和服务。从表象看，家电卖场打的是价格战，而更深层次的竞争是管理问题、内功问题。

作为直接面向消费者的群体，店面人员的素质和管理水平成为构成连锁店质量最决定性的元素。苏宁不仅在营业人员的身高、体重、知识文化水平等招聘标准上严加把关，同时在培训上启动了"销售突击队"工程，包括工厂技术工程师、商业零售专家甚至心理学专家在内的培训团队进行产品知识、售卖技巧、顾客心理等方面的培训，使苏宁培训出来的销售人员成长为专业的"家电顾问"。苏宁连锁店带来的高销售推动了收入上万的"金领"级销售人员出现，吸引了更多专业人才。

苏宁连锁店管理中心负责对整个连锁店体系进行管理，制定了完善配套的管理制度和售卖流程，并启动"店长工程"，对卖场店长、督导级管理人员进行专项培训，大幅度地提高了苏宁店面管理人员的专业素质和执行能力，保证了各项制度流程的贯彻执行，也为连锁的继续扩张储备了大量的专业人才。

2004年，苏宁推出"百名店长工程"，所有学员都必须通过"模拟店长"和"见习店长"等真刀实枪的科目训练，才能毕业。通过这个工程，苏宁培养出了一批连锁骨干，为全国不断开张的新店输送着成熟的管理者。全国近千家门店的店长已经在系统的支持下把苏宁的单店质量做到了家电零售行业的第一位。

作为店长的主要工作是关注店里的销售情况以及现场销售服务的质量。每天早晨开店之前，每天雷打不动的晨会上，店长要对各个小组工作情况进行跟进，必要时甚至要开全店人员参加的大晨会。而晨会的内容通常是布置新的促销政策以及市场推广活动，服务营销培训、销售经验交流、公布部门销售排行榜和情况通报等。

开门后，一天的大部分时间里店长不停地在卖场奔走，不停地巡查、督促工作跟进和沟通，实时地跟进销售情况。如果终端显示哪一品类的商品销售额低于常态，就要找到品类督导，询问具体情况，进行协调，并向大区营销部门反馈一线销售的信息。

在管理店面的销售情况之外，促销员的服务也是需要店长特别关注的。如果促销员服务技能不过关，服务态度不够诚恳，最终会影响到苏宁服务品牌的形象。作为店长有根据工作表现对一线促销人员直接"任免"的权力，目的是确保服务保持在一个高水准。所有的工作都细致而琐碎，但是不可或缺。

每个工作日，店长的时间都排得满满的。虽然有了信息化管理系统，门店的工作好做得多，但是仍然要处理很多非常琐碎的事情。要跟进店面销售；要管理好促销员，鼓舞士气；要时时观察顾客的反应，搜集市场信息；要及时与营销总部沟通，随机应变处理各种事情；要和物流、售后、客户服务中心等部门一起提升服务质量以及单店盈利能力。

每个年度，每个月份，门店都会收到公司下达的销售任务。接到销售任务指标后由店长会层层分解，从每个部门到具体的品牌直至每个销售人员。任务分解后，就是由相关人员每天跟进销售指标的完

成。门店的每一笔销售都进入SAP/ERP平台，而各个品类的督导要做的工作就是对自己负责的品类的销售情况实时跟踪。

由于市场竞争激烈，店长必须经常走访市场，针对竞争对手采取相应的策略，比如调整销售折扣、降价等等。店长需要了解销售信息，了解市场情况。了解商圈里的竞争对手，从客源、形象、店面布局乃至细化到机型等方面找到与竞争对手的差异，然后把一线市场信息反馈给营销部门，通过营销部门与店面互相配合，调整销售策略，制定市场攻略，目的是提升单店的质量和提升单店占有的市场份额。

作为形象展示平台，苏宁门店背后有着普通消费者看不到的支持系统。店面的商品如何陈列是由大区或者子公司营销部门决定的，他们会根据市场情况进行商品采购。无论是店面的服务规范还是具体的商品陈列方式，都会由大营销体系通过相应的流程予以规范。所有操作都有规范的形式和相应的文本供员工学习，最后形成"千店一店"的概念。每一个门店开业之前，所有员工都要参加培训，从流程到操作的每一个细节都要认真学习，以确保店面运作规范化、标准化。

第35节：连锁的背后(9)

信息化管理平台的搭建让苏宁有了良好的本地化能力，新开一家门店，只需要将相应的系统予以对接就可以了。但是要让苏宁真正融入全国各地差别非常大的市场，还需要店长充分发挥作用。

店长需要花费心思的事情是如何提升门店的运营质量。通过对营业员的销售技能以及销售流程进行培训，让他们在现场面对顾客时提高成交率；与此同时，通过市场调研，掌握市场价格信息，反馈并及时调整现场销售策略、现场销售活动，确保成交率最高、顾客流失率最低。从公司来讲，销售不仅是一个量的概念，也是一个质的概念，每一个门店都要想着怎么提升单店的质量。

同时苏宁的店面服务也享有盛誉。苏宁率先提出的一系列"三米原则"、"阳光服务准则"和"首位接待制准则"都被国内通行广泛借鉴，但苏宁通过开辟"绿色通道"、设置"VIP专区"、提供"家电顾问"等一系列措施将服务的内涵进行进一步深化，从苏宁的服务水准从简单的大众化服务上升到了提供个性化、人性化服务的更高层次。

苏宁的管理体系已经实现了全国的计算机联网。这种集成化的系统结构要求分布在全国的所有的计算机无论多远，身处哪里，都要挂在终端上，只要是业务和管理上的事，都可以通过电脑来说话。苏宁还进一步建立了全国终端监控系统，所有的终端都安装摄像头，通过专网将图像集中传输到总部。总部通过对全国终端实施直接监控，对全国的经营作业状况进行全面、实时、形象的了解。可以跳过许多环节大大提高管理效率，简化部门工作程序。同时建立准确可靠的外部信息系统，对外部信息资源进行定时搜集，及时反馈。甚至可以具体到监测某一个人的工作状态，他什么时候上班，做了什么都可以在系统中准确反映出来。这样就可以保证我们在遥远地方作业仍然像在眼前一样。

领先一步的信息化管理体系的建立，提高了苏宁现代化企业管理效率，促进了苏宁连锁事业的快速发展，也确保了苏宁在全国性的连锁发展竞争中始终能够先人一步。苏宁在南京的视频控制中心可以清楚地看到苏宁北京店里一台手机的标价；深圳店的门头和店前面热闹无比的顾客群。这是苏宁的高科技中心，是苏宁全国连锁经营体系的心脏。

苏宁的战略也由"简单快速开店"逐步向"旗舰店策略"转型，苏宁加大旗舰店的主导地位。做到门店数量少，但单店业绩高。提升单店平均盈利水平成为苏宁的特色，5000平方米以上的大店虽然只占苏宁总店数的10%～20%，但是利润却占苏宁总体利润的40%～50%。而且，在核心商圈、核心位置的旗舰店更是利润保证。

1999年，苏宁电器新街口店亮相第一年，就创造了行业单店销售纪录，一举奠定"中华第一店"的地位，此后，新街口店经营质量逐年提升，2007年销售规模已经超过15亿元，行业内无人能望其项背。2008年重装后的苏宁电器新街口店，把年销售目标定为20亿元，也将成为中国家电零售领域首个20亿级旗舰店。一般而言，年销售过亿的店面在行业内已经属于"丰产店"。也就是说，新街口店一家能顶上20家。

2007年，公司旗舰店数量达到112家，占总门店数量的13.79%，比2007年提高了0.82个百分点。同时，随着公司向二、三级城市拓展，社区店数量增长也较快，门店占比维持在58%以上。二、三级市场孕育了家电连锁的下一个发展方向，而拥有较强集客力的旗舰店将成为零售商未来制胜的筹码。

第36节：大局观：不触及商业的底线(1)

六、大局观：不触及商业的底线

企业要融入到社会利益中去，只考虑自身利益最大化必然翻船。坚持游戏的底线，张近东在把握原则之余改写着中国家电零售市场的格局。

"要讲政治，但不能靠政治!"

北京锡恩管理顾问公司总裁姜汝祥曾指出，中国的成功企业家是"市场政治家"，中国目前大部分当红企业家是即将被淘汰出局的"过时英雄"。言下之意，很多中国企业家习惯于采取非市场手段来解决商业问题，或是用非管理手段解决管理问题。在这种情况下，政商之间的行贿受贿行为成为大家所默认的潜规则。

在中国商界，政商之间不正常关系的例子层出不穷。在中国富豪创富的过程中，靠行政垄断、贿赂官员的方式创富的人群比例相当可观。2004年，国美就曾设法对商务部相关人士进行公关，以确保国美以红筹股的身份在香港上市。

万科董事长王石经常去北大光华管理学院讲企业伦理道德课，当讲到万科不行贿时，主持人都会当场测验在场的学生，请相信王石的人请举手，结果数百人中举手的不超过1/3。这些未来的精英们对不行贿在现实中能否行得通普遍持怀疑态度。

企业主动或是被动贿赂官员，获得商业上的生存或额外利益，确实能在短时间内有助于事业发展。问题是，一旦东窗事发，扯出萝卜带出泥，企业的经营就会受到牵连，甚至决策者面临牢狱之灾。

王石和张近东的做事风格有类似之处，他们都是"老老实实"的企业家，这种老实不是傻，是大智慧。行贿受贿不是一种合法的行为，也不是一种真正长久的核心竞争力和"本事"。靠行贿受贿发展起来的老板很容易习惯于通过违规方式从社会劣势群体的腰包掏钱，企业的竞争力只会越来越萎缩，很难发展壮大。

在球场上，如果不能或者不愿贿赂裁判，你必须具有一种压倒对手、在恶劣环境中取胜的能力，使你在对方贿赂裁判的情况下都会赢，这会赋予你真正的核心竞争力。万科由于坚持不行贿，早年拿不到城市中心的优质地块，只能以较高价格在偏远的城郊地带搞开发，被人调侃是城乡结合部开发商。这种形势迫使万科付出加倍的努力以求得生存发展。市场的磨练使万科认真钻研市场，培养自己的产品竞争力，提供更好的产品和更好的服务，最终反而走在了行业前面。

源于徽商的儒商文化在张近东身上打下了深深的铬印。无论是对待供应商还是企业员工，他都在力求一种相对和谐的关系。在对待政府方面，苏宁一直遵循"老老实实做事"的风格，不搞太多的"公关活动"，而是以自己的发展，带动一方繁荣，创造一份价值，以自己的实际价值来取得政府和社会的认同。毕竟，企业的综合效益是比和单个政府官员关系更得分的项目。

在苏宁的发展历程中，苏宁以实实在在的解决就业、上交税收、带动发展、社会公益活动取得了各地政府的一致支持，政府全方位地为企业服务，创造优良的发展环境，往往要胜过某些特殊关照的含金量。

现实生活中阴暗的存在，并不能成为我们纵容恶、荒废善的理由。如果假定他人都是恶意，自己也会展现出恶的一面，人与人之间无法合作，社会就走向堕落，最终秩序混乱，制度废弛。

市场竞争要以诚信为本。诚信是什么？就是踏踏实实做事，老老实实做人。一个企业只有靠诚信经营才能够将企业做大做强做长，反之，如果一个企业为了谋取一时之利，不惜跌破商业道德底线，采用不正当竞争手段打击竞争对手，终有一天，会被市场规则所淘汰。

目前，我国市场中的不正当竞争手段犹如暗流涌动，防不胜防。在跟同行竞争的过程当中，张近东一直信奉和号召大家要共同去维护行业和渠道，不能把平台毁掉，希望同业之间是一种理性、良性的竞争。

对待家电江湖中的各种恩怨，张近东也很大度。2002年底，正是苏宁加强全国连锁拓展、谋求在国内主板上市的关键时刻，网上突然惊现一则匿名帖子，声称苏宁有"15亿财务黑洞"，给苏宁的形象和利益造成了很大困扰。

随后，40多封同样内容的匿名信寄往证监会、各大银行和新闻媒体。文中称苏宁的钱来自银行，出现多项目投资失误，难以为继。作者质疑了苏宁的连锁发展道路，并质问：谁来为苏宁买单?

苏宁将此事上报了有关政府部门，并同时报案。公安机关很快查明这是一次有目的、有组织的行动，文章的作者是苏宁在南京的同城对手、五星电器市场部的经理。五星曾和苏宁同列南京空调销售的两大家族，并跟进苏宁转型全国综合电器连锁。但在市场竞争中，苏宁和五星的距离越来越远。2002年，苏宁销售额为60.7亿元，名列全国零售企业第10位，已经发展成为全国品牌。五星的销售额为32.3亿元，但全国排名仅21位，只是一家区域性的家电零售企业。

2002年12月，苏宁进军五星总部所在的南京山西路，准备在此开设1.8万平方米的家电商场。五星在空前巨大的竞争压力面前，不得不采取这样的下策。

调查表明，苏宁的银行贷款不足1亿元，并不如匿名信中所称的十几亿，谣言不攻自破。这件事情最终的结果是张近东没有再继续追究下去，并把被抓的相关人员保了出来，五星方面做了书面道歉并赔偿了50万元。张近东在事后说："企业发展过程中每时每刻都会与危机不期而遇，像这次差点损害了苏宁苦苦建立起来的品牌和信誉，我们要有危机防范意识。我们更要洁身自好，严格自律，做到无懈可击。同时，我们欢迎社会对苏宁进行全方位的监督。"

面对咄咄逼人的国美，张近东也依然保持着理性。国美进入南京的时候，苏宁内部很多人要求通过价格战将对手直接击垮，张近东却说："商战不是打冲锋，端着机关枪把敌人扫死完事，对手不是靠短平

快击垮的，而是在不断提升自身核心竞争力的过程中，将对手逐渐淘汰出局。"

第37节：大局观：不触及商业的底线(2)

中国是世界家电生产和消费的大国，但同时同质产品过剩、价格恶性竞争、工商合作无序等问题也比较突出。行业龙头国美电器就曾被各大商业银行列入"慎贷名单"，这对于快速扩张的电器连锁行业来说是个明显的信号。这些都将严重影响行业的健康发展，影响行业企业的可持续发展。竞合、共赢的理念应该成为新形势下家电企业生存与发展的新思维、新观念。不论是外资家电连锁带来的国外的管理理念，还是国内家电连锁之间的并购整合，

民营企业家如何看待和参与政治？有很多民营企业在获得一些成绩后，就开始大搞"企业政治"，结果，很多民营企业在自己掀起的"政治"风暴中毁灭了。仔细研究一下这些民营企业会发现，他们的老板有以下特点：一是老板或决策层的人经历过文化大革命，或是老板或决策层的人曾经在政府或军队工作过，或是曾经生活特别艰苦，但却在一夜之间发了财。

这些特点决定了他们对"政治运动"和政治舞台有根深蒂固的感情，如果没有参与的机会，总想在自己的势力范围内过过瘾，虽然身在企业，却时时幻想自己是在领导一个政府。这些人对自己曾经的苦难耿耿于怀，总希望后来的人也尝尝苦难的滋味，或是通过给别人增加苦难来平衡自己的心理。严格来讲，这是一种扭曲的心理疾病。

有这种心态的民营企业家往往忽略了企业经营和政治的根本差别。企业的核心是自负盈亏，经营与政治的差别在于，经营只能调动有限的资源为经营目标服务，也就是说，企业经营只能调动企业内部有限的资金和人力，不能无偿调动全社会的资源，而且，经营本身就要求你的行为必须具有很高的合理性，否则就会亏损，而一旦形成消耗的资源大于所能调动的资源的局面时，就倒闭了。而政治却不然。

中国民营企业家的"政治情结"在西方的企业中很少见，原因是西方人不太追求"政治理想"，中国人的政治理想是多少年来的产物，这

就是一些民营企业家特别喜欢搞政治的原因。

张近东没有有些民营企业家的"政治情结"，而是在经营企业之余专注于社会民生，苏宁在发展之余同时承担着对社会进行反哺的功能。张近东在提交的2009政协提案中专门指出，大型零售企业具备自主开发、落户发展的能力，在改变当地城市面貌的同时还能够带来投资、就业、消费和税收增加，建议国家能够给予优惠政策。

张近东还提议政府把"扶持现代化流通基础平台建设"放到国家中长期发展战略层面，培养以企业自主建设为主，大力扶持现代物流，尤其是平台建设、信息软件和专业人才三个方面建设，实现"连锁经营、物流配送和电子商务等"现代流通方式。

作为新的社会阶层，张近东等优秀民营企业家对社会做出了很大的贡献，他们积极地参与到政治生活当中，提出自己的利益诉求，共同制定公共政策，将对整个社会有利。近些年来，越来越多的"富人治村"和竞选基层人大代表的事例，隐约凸显了新兴阶层在更大舞台上表演的渴求。

厂商之间：谁动了谁的奶酪?

中国传统的计划经济思维使公众目光始终聚焦在制造业，流通渠道受重视程度不高。实际上，在全球化竞争的新情况面前，商业流通渠道已经成为市场经济当中稀缺资源和重要命脉，是国家竞争力的主要支撑，甚至被认为是国家安全的重要保证和国际政治地位的坚实基础。

中国经济的高速成长为中国商业的全面发展带来了全新的需求和契机，商业具有资源消耗少、环境污染小、产业带动强、经济效益高、创造就业岗位多等优点，是走新型工业化道路、建设节约型社会的一大途径，同时也是确保中国制造业做强做大的战略盟军，能够让商品最快地到达消费者手中，让消费者买到最需要、最廉价的商品，起到桥梁的作用。

在美国、日本、德国、法国等发达国家，家电连锁商占据了本国家电市场的绝对优势份额，家电商品的定价权也因此从制造商向零售商转移。在中国，随着国美、苏宁等现代连锁企业的崛起，他们逐步摆脱了制造商的附属地位，获得了与制造商平等对话的能力，定价、促销、风险等渠道责任也开始向零售商转移。在这过程中，两者的博弈加剧。

家电连锁零售商作为服务商，提供的是在合适的地点以合适的价格向合适的消费者提供合适的产品组合。作为专业零售商，相比大型超市、百货店等其他零售商，由于产品品类较少，品质和价格相对透明、消费者价格敏感性更高以及店铺选址要求相对不高等原因，导致同质化竞争更加明显，而这种同质化竞争的结果必然是价格竞争，因此价格是家电零售最核心的竞争要素。

第38节：大局观：不触及商业的底线(3)

作为"价格屠夫"，备受争议的企业家黄光裕被公认创造了同样备受争议的"国美模式"--以尽可能低的价格实现快速销售，并最大化地占据市场份额。国美电器的大部分利润并不来自通常的销售环节，而是向上游供货厂商索取销售返利。国美电器报表也显示，向供货商收取的进场费、广告推广费等"其他收入"，占据了公司利润的很大比重。进场费的产生，标志着家电连锁商与上游制造商之间的蜜月结束，随之而来的是长久的对抗，主要体现为上游制造商对于家电连锁商"罪行"的声讨。

2001年前，大批厂商支持国美发展，认为它是一种优于传统的全新销售渠道，可以实现最快的销售和最快的回款，厂商和国美都可以在薄利多销中最终获利。但之后，尤其是2004年国美借助上市而急遽扩张以来，它对上游供货商的态度已经愈益强硬，"渠道为王"的模式正在对生产厂商施加越来越大的压力。

国美以低于厂商定价的方式推动销售，产生的亏损甚至要厂商弥补。国美门店名目繁多的各种收费也令厂商怨声载道。厂商对国美心情矛盾：类似国美的电器大卖场包揽了供应商近30％的销售量，这一重要渠道显然不能放弃；另一方面，大卖场的低售价和高收费令很多供应商只能赚取微利，甚至是亏损。面对日益强大的连锁家电大卖场，名目繁多的各种进场费用，众多家电厂家已处于一种被动的局面，在家电连锁享受高利润的同时，厂家却忍受着"低利润"甚至"负利润"之痛。

开业当天，国美店堂里除了充斥着淘便宜货的老百姓，至少还有一半是厂家的业务人员，他们来干什么？买自己品牌的产品！举个例子，某一款一匹空调给国美的开票价是1280，扣8个点，直供价其实是1177元，而国美对供应商的要求是保证其10个点利润，也就是说国美最合理的卖价是1290元。而开业的时候国美没有跟工厂打任何招呼，

就把这款机器标价1099，并且在此基础上依然要求工厂保证其10个点的利润。工厂被逼没有办法，也只能出动其所有的业务员来抢购自己的机器，因为就算买来还是划算的，毕竟买来的机器比直供价还要便宜78块钱，这是极其荒唐的例子。

同时，家电零售商之间互相拆台、排挤的背后，实际上是在抢夺供应商资源，向供应商索取更多的广告费，更多的特价机。一模一样的商品、高度同质化的商业模式，让家电零售商将所有的盈利点都放在了供应商身上。

2004年以来，一些家电厂商开始转向，他们对零售商的敌对态度变得更加公开。格力2004年初奋然反击，推出国美就是明显的厂商矛盾激化的例证，直至2005年，格力电器董事长朱江洪仍然不后悔当初与国美交恶，并退出国美体系。他在接受记者采访公开声言："我们从来没有为退出国美感到过半点后悔。"

他认为，供应商与大型家电连锁企业的关系完全由市场决定。现在很多供应商已经戴上了"紧箍咒"，他们依赖家电连锁巨头，就会得罪中小经销商，得罪了这些中小经销商，他们也就越依赖连锁巨头，也就丧失更多的中小经销商，这是一个很危险的恶性循环。

国美与格力的对立，其实早在日本20世纪的60年代中期就已经发生。随着日本大型家电零售商的发展，其与大型制造商的抗衡也愈演愈烈。在当时的日本国内，扮演国美角色的是大荣，松下则扮演格力电器。当时的松下给零售业者的减价销售限度是厂商定价的15%，但是大荣却屡次破坏这个限度，以低于厂商定价的20%的价格销售电器。遭到了松下电器的报复，松下于64年10月宣布对将松下商品低价销售的大荣采取制裁，停止供给大荣松下的商品。双方的斗法一直折腾了30年。

在美国，百思买在90年代初推出仓储式卖场，导致了著名厂商通用电气、松下、索尼、苹果等的反抗而终止与其业务往来。导致厂商退出的理由一是低价打乱了整个价格体系，二是认为自助服务不利于

高档商品的销售。当时通用电器的销售约占百思买销售总额的2%，索尼的销售占芝加哥市场的10%左右。但制造商的终止供货并不能阻挡百思买的发展。在商品过剩的买方市场，供应商最终选择了合作。实际原因是，百思买将促销费用摊派给供应商，百思买的广告费有一半以上是由厂方支付的。

自2005年下半年以来，社会舆论对家电连锁扩张的质疑之声一浪高过一浪。供应商的声讨、媒体的批评，一齐向家电连锁企业涌来，一时间连锁业态好像是一切罪恶的源头。更有媒体将家电连锁企业的经营模式看成是类金融企业，"赢利"靠的就是盘剥厂家而来……种种倒戈之声不绝于耳。

第39节：大局观：不触及商业的底线(4)

某著名家电制造企业的老总更是公开列举了连锁企业横征暴敛、不守商业规则的"七宗罪"，认为其当了"坏榜样"，助长了外资家电企业对中国市场的鲸吞。

一些家电企业高层认为，大型电器连锁企业对销售渠道的掌控使公司利润和话语权愈来愈少，为了保证自己的销售渠道安全、高效和高利润，必须另辟蹊径--自建销售渠道。格力苦苦修炼，通过增资扩股和提高服务体系来巩固自身股份制区域性销售公司模式，美的全面启动"乡镇空调普及革命"，以及TCL紧锣密鼓筹备其"幸福树"电器连锁卖场全力攻占三四级市场，实际上这是一种以厂家为主导的加盟连锁模式。

2005年6月4日，由TCL集团投资2亿元人民币打造的幸福树电器连锁有限公司在河北沧州开出了第一家分店。按照TCL的计划，随后3年内，TCL的幸福树将在神州大地上遍地开花，规模达到3000家，销售额突破300亿元。

9月16日，作为2005年空调冷冻年度（2004年8月到2005年7月）结束后第一个公布业绩的空调企业，美的在宣布自己成为国内空调业老大的同时，发出信息：美的计划用一年时间在全国一级城市建100家4S店，并最终建立自己的连锁体系。

其他家电巨头虽然近期不会有什么大的动作，但对美的做法都持肯定态度。早在2005年5月初，传出TCL、创维、长虹、康佳彩电巨头企业以首脑圆桌会议形式，联合商讨"对付"国美和苏宁等家电连锁商的不合理盘剥。而5月28日在北京举行的中国九大彩电企业峰会上，成立了国内市场委员会，共同应对连锁商成为一项重要议题。

不过，很奇怪的一个现象是：无论声讨多么的激烈，上游制造商们声讨的焦点一直都集中在黄光裕及其领导下的国美电器身上，而对

于家电连锁业的另一个主角--张近东及其领导下的苏宁，却很少出现这种场面。

难道在苏宁没有进场费吗?不是，此时的进场费无论对于国美还是苏宁而言，都已经成为了利润的重要组成部分，不可或缺。"其他收入"一直以来都是苏宁的利润的中坚力量，高峰期甚至占据了苏宁总利润来源的70%。因为性格平和，使得苏宁看起来并不像国美那么强硬、蛮横，因此，与供应商的关系也相对更加平和。

更主要的是，由于上游制造商害怕强硬的国美一家独大会更加威胁到其现有的地位，张近东和苏宁电器此时也就成为了其抗衡国美，以期保持家电连锁业格局相对稳定的重要筹码。由此，相对于国美电器尚有逊色的苏宁电器则可以轻易得到上游制造商对国美相差无几的折扣和支持。

对此"反连锁现象"，张近东表态：媒体老是说商家强势，其实商家是弱势的、受控的。20年了都是弱势，未来20年也许还是弱势。他认为，渠道能力的提高，无意中降低了制造企业很多成本。如果企业只是一味埋怨被渠道挤压，那就会被时代所淘汰。

张近东指出：定价权不在商家。欧美定价由超市决定，但国内定价在生产厂家。从家电价格来看，不存在渠道挤压厂家，不是靠渠道就能够把价格搞下去。供应商与渠道商是伙伴关系，只不过是渠道商冲在前面。中国家电连锁业态的发展从起步到现在将近5年左右的时间。这5年里，有相当部分企业都是从零开始做起的，在摸着石头过河，几经曲折才取得今天的发展规模。在这个过程中，90%以上的家商业企业倒了下去。

目前，中国家电连锁企业的确存在一些问题，但是这些问题被刻意地放大了。有问题并不意味着要把其彻底推倒，重要的是应该看到产生这些问题背后的深层次原因，并找到更好的规范连锁业态发展的产业策略。

"制造企业的思想和作风还停留在上世纪八九十年代的水平，没有与时俱进。"张近东表示，那些制造企业、特别是大型制造企业一直还抱着大佬思想没有改变。但现实是，时代已改变，家电制造和销售一切都是以"消费者为中心"，苏宁的一切改变都是以更好地为消费者提供服务为出发点。同样，家电制造企业也必须以消费者为中心，加大研究和创新投入，制造出符合消费者切实需要的产品，在此基础上，实现渠道-供应商-消费者的和谐。这才是家电业未来的发展方向。

从数字上说，家电连锁零售商的综合利润率、净利润率都处在合理的水平。国美、苏宁和永乐三家企业的毛利率在7%－9%之间，考虑到价外费收入，综合毛利率也仅为11%－14%。而日本、美国等成熟市场，毛利均在20%以上。

相比之下，我国家电零售商从供应商处获取的其他业务利润较高，但考虑到百思买能够获得23%以上的毛利，而中国企业只能获得8%左右的毛利，整体而言我国零售商从供应商处获得的利润并不高。换言之，并不存在零售商压诈供应商的问题。

第40节：大局观：不触及商业的底线(5)

现代连锁通道以扁平化、大规模、专业化、高效率的流通渠道替代传统渠道，带来了财富、资金的节约，一方面消费者得到了更多的剩余价值，另一方面制造企业也分享了流通效率提高而带来的费用和资金的节约。从宏观角度看，现代连锁通道改变了家电行业的运行生态，承担了信息搜集和销售风险的功能，减轻了行业运行周期的振荡，加快了新品的推广和普及。

倾向于自建渠道的制造企业，如格力电器和TCL，其销售费用率和应收帐款的周转天数都处在业内较高水平。从销售费用率看，同为主营空调的格力电器与美的电器，前者的销售费用率高出0.15个百分点，重视售后服务的青岛海尔，其与供应商关系也比较融洽，其销售费用率仅为格力电器、TCL的一半左右。从2004年应收帐款的周转天数看，格力电器为113天，比美的电器的33天整整高出80天。可见，制造企业自建渠道并不能带来费用的节约及效率的提高，因为这违背了市场专业化分工的原则。

如果以应收账款的周转天数来衡量家电占用供应商资金的情况，家电连锁企业其实并不比食品超市、大型综合超市和连锁百货更为严重，而家电连锁企业最受关注是因为家电制造业比一般日用品业知名度和市场集中度更高，而他们的困境也比零散的日用品企业更容易得到同情，其国有身份也容易得到政府的偏袒。

2005年底出现的这种将家电连锁业发展中的问题放大成零售领域的万恶之源的呼声实际上是一种情绪化浪潮。如果家电连锁企业的存在和发展对家电制造企业的发展没有或很少有贡献的话，那就意味着它是没有价值的，依赖于它有何意义呢？在现时的市场条件下，如果没有大型的连锁企业，制造企业的产品靠谁去销售呢？快速的流通由谁来负责呢？大批的库存靠谁去消化呢？谁去掌握消费者需求并反馈给制造企业呢？

而随着中国市场进入消费主导的过剩时代，制造资源和消费需求之间的矛盾开始日益凸显出来。20世纪90年代中期，我国一些大的家电制造企业没有有效把握消费需求曾经出现几十亿甚至是上百亿元库存浪费。在产品过剩时期，制造企业如何准确把握需求，实现精准制造呢？那就是发展具有规模效应的连锁渠道，由于连锁渠道对市场的覆盖面广，其店面触角可以伸展到不同层级市场和不同区域市场，其对市场信息的掌握是最为全面和及时的，它不再是一个只能"买进卖出"的营销平台，同时还是一个消费者需求汇集系统。这样，连锁企业就通过发挥自身的桥梁作用来实现对上游生产制造的有效调节和计划，填平制造资源和消费需求之间的鸿沟。

在沃尔玛的早期阶段，实力强大的供应商如宝洁公司是很强硬的，当沃尔玛强大之后，并没有反过来对宝洁强硬，而是与宝洁结成伙伴关系，它告诉宝洁，我们可以共享沃尔玛的电子信息来改善双方的业绩，结果宝洁公司成为通过计算机与沃尔玛连网的第一批厂商之一，宝洁设了一个70人的小组来管理其出售给沃尔玛的产品，到1993年，沃尔玛已经成为宝洁公司最大的客户，每年经营大约30亿美元的业务，约为宝洁公司总收入的10%。

在与供应商的关系上和企业的制度建设上，苏宁以温和的儒商形象，更胜竞争者一筹。

如苏宁愿意为供应商提供更多的信息共享、苏宁自营的物流及安装售后服务有利于取得供应商的信赖、苏宁相对更短的帐期加快了供应商的资金回笼、苏宁管理层的相对稳定并开始推进股权激励计划、启动"5315"工程、均衡扩张、自我滚动发展为主等都表明苏宁是重视长期发展的公司，从而增加了供应商的信赖感。国美在数码店、音像店投资上的失误，永乐在其新大陆核心店的租赁期限上的失误，为苏宁电器市场地位的提高提供了难得的机会。

一些大型连锁商因为渠道模式经常造成厂商关系紧张。但是苏宁却始终保持着与各类家电厂家的良好关系。一些厂家的渠道模式的确

不合适，但是苏宁不会跟他们针锋相对，即使不合作大家也可以做朋友，况且现在不合作不代表以后没有合作机会。

2005年7月苏宁与海尔合资成立的海尔苏宁销售公司正式挂牌成立。海尔并不满足于目前与家电销售商的关系，一直在寻求更深层次的合作。之所以选中苏宁，是因为海尔在苏宁的销售份额一路攀升。2004年销售增长了1倍以上，增长率远高于其他连锁企业。

在数据合作方面，苏宁电器与海尔也在2007年开展过ECR（高效消费者响应）项目，有效提高了产品流通的效率，使得海尔的家电产品从生产到在苏宁上市的时间从3个月缩短到了1个月，进而加快了整个供应链的效率，降低了销售渠道中不必要的成本和费用。此次海尔再迈一大步，与苏宁初步达成共识，在订单化管理、零售数据、库存数据等方面与苏宁进行透明化共享，以促进费用结算提速，为加强制造商与零售商之间的合作做出了表率。

第41节：大局观：不触及商业的底线(6)

对于电器而言，售后是至关重要的一块。家用电器作为消费者生活中必不可少的一块，售后问题是影响消费者购买的重要因素。没有良好的信誉，确保购买之后保质期内的售后服务，甚至超过保质期外的服务，消费者是不可能放心购买的。海尔之所以放心将售后服务交托给苏宁，也是看重苏宁强大的售后服务团队。苏宁目前已经拥有全国24小时百名坐席的客户呼叫中心，覆盖全国150多个地级以上城市的物流网络，对售后分级评定考核的蓝领工程，这一切平台建设都让苏宁为消费者提供了强大的售后支持。

核心价值观是基业长青的基础

很多人创业的原始动机是个人获得财富，但是企业到了一定规模，创业者的境界自然就要提高，要考虑到团队、行业、社会的关系，如果没有这样的高度，就不能与时俱进。

张近东曾经从民营企业家的角度，在一篇文章中谈到苏宁企业文化发展历程中的四个阶段：一、个人的利益定位是为了个人和家庭；二、群体利益定位是为了员工和朋友；三、社会责任定位是为了社区和国家；四、职业志向定位是为了成就一项事业。这其实也是每一个企业员工价值观的不断升华的演进过程。

同诸多国有体制下演化而来的公司不同，苏宁电器的民营化个性具有鲜明的特点。我国企业大多数缺乏开放、灵活的组织文化。员工之间、员工与管理者之间缺乏信任和沟通，保守有余，开放不足，导致员工士气低落，磨洋工现象广泛存在；同时组织对于创造行为和僵化行为不能明确辨认，绩效评价标准模糊，组织文化不能有效整合个人目标和企业目标。

在中国，企业所有者、创始人是企业文化的主导者，一定意义上，企业文化里流淌着的是创始人的理念和意志。在苏宁，张近东的

思想、品格、境界、追求已融化为苏宁的企业文化和价值观念，苏宁内在的凝聚力就是苏宁的企业文化。

张近东常常说："小企业重做事，大企业重做人。"在他看来，管理一个大企业则不仅要靠制度，更要靠文化。"制度重于权力，同事重于亲朋"，苏宁的管理理念在制度与人性化上寻求平衡，并由此还派生出了一套"严谨的工作导向、友善的家庭式氛围"的内部人际观。在苏宁，领导关心员工、运用个人的社会资源帮助员工解决个人家庭生活中的难题已成为公司的惯例。

张近东很早就在考虑一个问题，随着苏宁全国连锁经营的全面展开、事业平台的不断延伸，每年将会有成千上万的新员工加盟到苏宁，这些员工有着不同的成长环境和成长方式，因而在价值观、思维方式、行为方式上也会五花八门、多姿多彩，更何况他们还是分散在遍布全国的几百家苏宁连锁店中工作。如何让几万名苏宁员工齐心协力、万众一心、步调一致地朝着一个共同的理想和目标奋进，绝非易事。

张近东一直在谨慎平衡创始人主导权与企业社会化、扩张企业规模与凝聚核心文化、价值观的关系。一个企业的创始人文化如何能够传承，这对我们现在是非常重要的，这也是我们企业在并购过程中比较慎重的一个原因。"张近东自忖苏宁到底需要什么，"苏宁也许可以在一夜之间获取某种规模与效益，但如果企业文化跟不上同样的步伐，带来的风险可能远远大于今天扩张规模带给我的利益。那不是我要的。"

过去，人少且集中在一个地区办公的时候，企业上下左右随时都可以进行充分的面对面的沟通和交流，比较容易达成共识，企业政令畅通，行动一致。显然，以过去的管理方式方法是无法应对如此分散、庞大且不断急剧增加的员工队伍的。

张近东决定强化企业文化建设，用企业文化来统一员工的思想，规范员工的行为，凝聚员工的心。企业文化当作模子，任何苏宁员工

必须符合这个模子才是真正的苏宁人。

在总结和继承苏宁过去十多年艰苦创业、奋力拼搏的优良传统的基础上，根据苏宁当前和未来发展的需要，全新的苏宁企业文化体系终于形成，苏宁企业基本法、苏宁企业价值观、企业精神、经营理念、管理理念、竞争观、服务观，每个苏宁人不仅耳熟能详，牢记于心，而且成为每个人行动的准则。

企业文化建设决不是一句口号，二句标语，三场联欢会。它务必要落实到价值观、核心理念、经营管理思路的打造上，并以此派生出了一套高效执行的体系。事实上，卓越企业之所以卓越，正是因为它们始终将企业文化视同于企业管理的核心内容。苏宁的企业领导人也是不遗余力地推进着企业文化工作，塑造价值观、打造核心理念，并身体力行，强力贯彻之，

苏宁的企业精神"执着拼搏，永不言败"是张近东亲自提出的。"可以承认挫折，可以承认问题，但绝不承认失败，绝不轻易放弃！这是我的个性，也是我最想给予苏宁全体员工的东西。"张近东说。

第42节：大局观：不触及商业的底线(7)

2002年，苏宁启动"1200工程"，引进、培训和培养应届毕业生。苏宁根据造人流程有针对性地设计了一套有效的高强度训练体系，包括集中培训、终端轮岗、在岗学习、开业筹建与旺季支援等一系列培训科目，并在整个培训过程中为每一位大学生指定一个管理人员担任指导老师，负责其日常培训管理工作，通过苏宁特有的"传、帮、带"来帮助新人快速成长。目前，1200工程一期、二期员工通过全面的、系统的培养，已经成长为集团中层管理团队的核心，三期员工也逐步成为部门骨干。

苏宁的用人观这样表达：人品优先，能力适中，敬业为本，团队第一。与很多企业不同的是，苏宁将人品放在了第一位，以及对企业的融入程度。在苏宁，员工首先要具备道德感与社会责任感，并高度认同企业的价值观，具备足够的忠诚度，如果不能忠诚的为企业服务，这样的员工即使能力再强也不能用。张近东有两句话很好的表达了这种用人理念："进入苏宁就要把苏宁当作是自己的，不适应苏宁的人，就不是苏宁所需要的人才。""苏宁要的是事业经理人，而不是职业经理人"。格式化的培训，一系列的轮岗，老带新的传帮带，这些炼成了一个合格的苏宁人。

苏宁要找的是能力适中的人。选择的时候就必须是志同道合。大家有共同价值观，对这个行业有充分认识，对未来有充分信心，那么苦一点，也不会放弃。尤其在重要的岗位上，这个人是不是有高度的责任感、有团队合作精神，是否正直、敬业等等，都是企业所关注的，而对于个人的职业履历这一块，却关注得不是太多。苏宁每年要新开很多家分店，而连锁是一个十分复杂的体系，作为核心岗位的第一负责人，他本身必须熟悉整个操作流程，并能把握得住，最为关键的是，他应该肩负文化理念传承的使命。

张近东总觉得跟苏宁创业时那批管理团队比，现在的年轻人缺少一些对同事、对企业的情感，而这也不能怪他们，似乎整个社会的风气都有所变化。为此，每一次1200工程大学生培训，他都会亲自上阵与年轻人沟通，"哪怕再忙也要抽出时间，用最大努力，把企业的创业文化传承下去，哪怕它不像我们创业初期那么鲜明，能潜移默化、保留一点也好。"

苏宁之夏是苏宁电器一年一度的全员盛会。从2000年开始，苏宁电器在每年的8月空调旺季之后举办大型文艺晚会，以此作为空调"大忙"后的庆功晚会，现在它已经演变成为苏宁展现企业发展全貌、展示企业文化风貌的传统盛会。

每年，苏宁电器董事长张近东为首的全体高管和苏宁电器员工均会参与苏宁之夏，他们不仅是观众，同时也是演员--和其他企业经常赞助举行、广邀明星的大型晚会不同，苏宁之夏晚会的节目均由苏宁员工自编自演、讲述自己的故事、抒发自己的情感。从早期的大礼堂、酒店到后来的公园、再到现在南京最大的户外活动举办场所--奥体，苏宁之夏举行的地点不断变迁，而场所变换的背后映衬的是苏宁之夏愈来愈宏大的规模。

2008届苏宁之夏共有苏宁全国7000多名员工参加，而演职人员也达到1300多人，两项数据均创下了历届苏宁之夏之最，规格空前，苏宁电器甚至还租赁了电视台的卫星转播车现场摄录，以便供全国未能到现场参加的10万多名员工也能领略晚会激情，这样的全员参与规模在中国民企中实属罕见。参与的嘉宾有多位苏宁供应商高层，以及其他包括新闻界、投资者、员工家属在内的嘉宾也受邀现场观礼，共同品味"苏宁之夏"的视觉盛宴。

融入社会，企业才能健康发展

苏宁的价值观是，社会、企业、员工、价值共享，苏宁的理念是合作共赢，是和上游的供应商和下游的消费者共赢。一个企业的发展

绝对不能唯利是图。当企业到一定规模以后，在行业成为龙头之后，必须考虑到整个行业、社会的问题，否则发展就有问题。

1998年二次创业时，苏宁提出打造一个社会化企业。做企业不能过度追求自身利益最大化，需要融合社会利益，否则"一定会有问题"。在苏宁电器财务报告中，每年都会有最基本的社会责任资金的预算，大约为600万元，当然这是常态情况。面对灾难或各种危机，苏宁电器的参与频率、直接的捐助金额要多得多。

张近东是一个行事低调、倾心于埋头做事的人。他认为企业是做出来的，而不是说出来的。因此，在过去除了1993年与八大商场恶战而被迫在媒体上露面外，一般都不事声张。由此导致苏宁虽然具有很强的实力和影响力，在业内如雷贯耳，在社会上却相对比较平淡。

张近东认为，社会责任的履行有助于企业形象的塑造，从而间接正面影响公司商业化运营，但这是两个方面，过度强调商业目标，就会让"企业的员工也跟企业做生意"，而很多东西是不能完全靠生意来完成的。理想的境界仍是和谐发展，企业发展的目标与社会责任履行的目的自然融合。作为一家民营企业，要走到苏宁这样的地位，张近东这样的胸怀，管理理念、境界、知识、诚信等缺一不可。

第43节：大局观：不触及商业的底线(8)

每一个企业不可能自己发展完善，而必须让社会力量完善它。在原始积累中，利润是最重要的，但在企业长远发展的战略确定后，就不能只追求所有者的个人财富。苏宁的发展规模已经使其踏入了国内大型企业的行列，而更加超前的一步是苏宁早已承担起了其作为中国企业公民的责任，并已将社会责任作为企业最重要的品牌元素之一。

苏宁电器在创业之初就一直致力于公益事业，长期以来，张近东带领苏宁电器，弘扬光彩精神，通过缴纳税收、吸纳就业、公益慈善等各种形式回馈社会，历年累计纳税上百亿元。同时苏宁在扶贫助困、捐资教育、医疗卫生等领域累计捐赠近7亿元，其中张近东在5·12大地震中个人捐赠5000万元，成为民营企业家中的标杆。

在苏宁发展的17年里，苏宁电器自发组织以及深入参与的公益活动多达数百次，累计捐款达到2亿元，涉及的项目遍及教育、扶贫、医疗卫生、体育、环保、科研等各个领域。近两年来苏宁先后荣获中国最具社会责任感企业、企业最佳公众形象奖、中国十大慈善企业、企业社会责任50强企业、民营上市公司社会贡献榜前三甲等荣誉称号，见证了社会公众对于苏宁在承担企业社会责任方面所做的努力的认可，苏宁阳光企业的形象已经逐步深入人心，社会责任已经成为苏宁品牌内涵中不可缺少的一部分。

为响应2006年国家3.15活动"消费与环境"的主题，苏宁启动第一项大型阳光行社工志愿者行动--"全国百城千街清洁月"活动。整个三月份，苏宁7万名员工以服务分队的形式，在全国近百个城市上千条街道进行清洗防护栏、清洁绿地、清洗公共外墙等活动，由此号召全国性的卫生与环境保护运动。2006年12月10日，苏宁电器启动了"苏宁阳光情暖中国"大型公益慈善活动，全国38个地区管理中心的近450家店面同时开展捐赠，号召消费者与苏宁一起向在寒冬中需要帮助的人们捐

献过冬衣被，奉献一份爱心。所捐衣物通过各地政府的慈善机构统一送至受助人们手中。

2006年2月，苏宁电器自发成立了中国第一个企业社工服务品牌"1+1阳光行社工志愿者行动"，号召苏宁近10万名员工每人每年捐献一天的工资进行社会公益捐助，拿出一天的时间从事社工服务。自此，苏宁将公益理念作为一项制度在企业内部推行，而关于"一天工资和一天时间"的承诺成为越来越多苏宁人心中的行为准则。

苏宁对"1+1阳光行"建立了很多具体的制度。员工工资的爱心捐款统一存入专门的"苏宁阳光爱心账户"，由苏宁工会统一管理对外的援助事宜，并将援助费用清单定期在苏宁的0A办公自动化平台上公示。与此同时，苏宁现有和将要加入的员工都将领取到苏宁爱心服务手册，里面将登记每一名员工的爱心服务记录，苏宁将以此作为每年员工考评时的一项辅助依据。

张近东强调，"员工自发组织起来做公益很有意义。未来我们将继续把社会公益活动制度化、长期化的办下去。"

苏宁电器历年来的生日一直有做公益的传统，2007岁末，苏宁电器迎来了成立十七周年的庆典，没有采取其他企业常见的各种庆祝仪式，而是在全国举行"1+1阳光行"爱心行动。在之前苏宁总部向全国员工发布的倡议书中写道："如何让这幸福的喜悦永恒，快乐因分享而放大，因放大而传承，因传承而永恒。所以，省却生日的宴请，我们每人捐出1天的工资，来帮扶那些需要帮扶的人；省却聚会的喧哗，我们走上街头、走进社区，力所能及地做一些有益于社会的事情。行善事，也许是举手之劳，贵在有热情助人之心。募善款，也许是微不足道，贵在有扶危济困之德。真诚的、不计回报的付出，是世间最善的心、最美的德。"

上至张近东，下至普通员工，苏宁人纷纷捐出一天的工资纳入"苏宁阳光爱心帐户"，捐款总额上百万元，虽然苏宁电器每年已经以公司的名义向社会捐赠数千万元，但此次张近东是以苏宁一名志愿者的身

份，践行1+1阳光行公益活动，捐献一天工资，率先向捐款箱内投入了五千元爱心捐款。而之后苏宁电器30多名企业高层也先后按照一天工资的额度进行了爱心捐款。各体系的苏宁员工也积极响应，苏宁电器总部此次的爱心捐款将近20万元。此类捐款行动也在同一时间在苏宁全国上演。一天下来，全国参与"1+1阳光行"捐款行动的员工用自己一天的工资累积起了上百万元的捐赠额。

同时苏宁全国2万多名员工组成1000多支苏宁社工志愿者分队，进入社区、学校、福利院、孤儿所进行社工服务。苏宁以这种独特的方式庆祝了十七岁的生日，以责任诠释了自己的成人礼，引起了强烈的社会反响。

第44节：大局观：不触及商业的底线(9)

作为苏宁"1+1阳光行之牵手行动"的延续，全国500多家苏宁电器门店内都摆放了"牵手行动"公益募捐箱。通过此募捐箱所筹集的资金，将划归入"牵手基金"，用于帮助失学的农民工子女重返校园并改善其教学条件。

雪灾、汶川地震等重大灾害时，张近东也展现了中国大型民营企业家的社会责任感和号召力：开展"阳光融雪"大型公益活动，组织各地以多种方式帮助受冰冻灾害的人们，向湖南灾区捐赠310万元；高管代表第一时间奔赴汶川地震灾区送去善款500万，个人随后捐款5000万以呼吁更多的企业家投入到抗震救灾的行动中……

灾后重建是一项历时漫长的艰巨任务，更考验着企业的坚韧。作为扎根四川的民族企业，苏宁电器又积极的以各种形式参与到了重建工作当中。其中，对灾区教育事业的帮扶成为苏宁关注的重点。苏宁不仅通过"冠军课堂工程"为地处灾区的学校捐建了大量的体育教室，更捐资200万元帮助"峨眉山第一小学"重建，捐资300万元建设峨眉山中心敬老院、捐资3000万元重建绵竹中学。

针对灾区缺乏各种专业人才的急迫情况，为了强化灾区的"人才造血功能"，苏宁选择绵竹职业中专作为重点支持对象，投入巨资帮助重建，并与其展开深入合作，实施联合办学。苏宁方面表示，灾区重建以及未来的发展最终是要以灾区本地的人才为主力来完成，因此，在接下来的时间里，苏宁对灾区教育事业的关注和帮扶，将作为一件根本大事深入而持续下去。

由于在慈善事业以及社会公益事业方面的诸多表率，苏宁电器2008年度多次荣获国家民政部、权威机构等颁发的2008年度"中华慈善奖"、"2008中国民生行动先锋"、"2008年度中国企业社会责任20杰"等荣誉，张近东也荣获"2008年度十大公益楷模"荣誉称号。

张近东认识到，随着全国连锁大规模地展开，苏宁将要直接面对全国数以万计的消费者，需要与社会的各个方面打交道，从苏宁的发展来看，铸造苏宁金色品牌、展示苏宁的社会形象也是必需的。于是，在全力推进全国连锁建设的同时，苏宁加大了对品牌、企业形象的建设力度。

张近东给苏宁的品牌与社会形象确立了两大核心：一是服务，二是社会责任。

关于服务，苏宁可以说是从服务起家的，苏宁以服务为本，奉行大服务的理念，即为消费者服务，为供应商服务，为分销客户服务，为员工服务。

关于社会责任，这是随着企业规模的成长而不断强化的一件事。不论是为救助贫困学子而设立助学金，为下岗工人提供几千个就业岗位，捐助几百万元资金用于抗"非典"，还是在全国政协会上为民族商业的发展而奔走提案，都体现了苏宁的社会责任感

2007年11月2007年第三届"管理中国"总评选中，苏宁电器与摩托罗拉、英特尔三家企业一起被授予"2007年度中国企业管理杰出贡献奖"，获得中国管理业界的高度认可。评委会在对苏宁电器的颁奖辞中有一部分提到"服务是苏宁唯一的产品，还开创了国内首个由企业组织的大型社工服务制度。在继打造专业化服务品牌后，苏宁又在全新塑造社工服务品牌。"

由中华人民共和国民政部、中华全国总工会、共青团中央、公益时报社等单位编制的"2007中国慈善排行榜"中对入选的苏宁电器如此评价："苏宁是中国企业履行社会责任的一个典范。它不仅提供微笑式服务，也提供了一种企业参与公益的捷径：公益不是远距离的圣者行动，而是每个人身边的琐碎而光辉的行为，苏宁社工志愿行动开创了企业参与公益的零距离途径。民众需要，成为企业的最高责任；公益互动，化作社会的和谐之本。"

张近东说："个人的价值并不在于拥有财富的多少，而在于创造更大价值的利用社会资源。展望未来，我和我的同事将坚持以企业为平台，致力于把苏宁打造成中国最优秀的服务品牌和连锁企业。以苏宁企业的不断壮大，报效家人、报效员工、报效社会，实现自我的价值。"

第45节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(1)

七、生存智慧：有容乃大，以柔克刚

儒雅的张近东待人十分谦和，但在关键时刻毫不手软。以柔克刚，中国式商战智慧的完美体现。不张扬，但并不懦弱。

江湖之大：美苏的碰撞

改革开放催生了中国的两大家电连锁企业，而苏宁国美也成为改革开放30年来举世瞩目成就皇冠上的两颗璀璨的明珠。同样是残酷搏杀后的幸存者，在抓住时代机遇方面，苏宁和国美难分伯仲，平分秋色。和国美不同，苏宁一直走的是一条内生型发展道路。如果说国美是一张可以吞下一切的大嘴，热衷并且擅长资本运作，那么苏宁就应该是一粒种子，从南京生根发芽直到成长为冠盖参天的大树。

1987年，年仅18岁的黄光裕从改革开放的桥头堡广东进入北京"淘金"，在北京天安门广场附近的珠市口开设了一个约80平米的电器店，也就是今天"国美系"家电连锁帝国的前身。黄光裕的资本原始积累其实早在广东潮汕就已经开始，生意究竟是不是真正意义上的"走私"目前谁都不好说，但北京创业初期，其大批量运作的进口电器销售，无论如何是具备某些灰色情调的。

黄光裕是一个以高目标严要求著称的总裁。管理风格是批评得多、表扬得少，对事情要求非常严格。几乎每个在国美工作过的人，都对其目标的严苛性印象深刻。黄光裕在任务目标设定上往往要求很高，国美虽然创造了很多奇迹，但从来没完成过任务。2003年国美销售额达到近178亿元，但这实际上比黄光裕规定的目标要少42亿元。

黄光裕做事的习惯是，方向一旦确定，大概想好，有三分把握就敢去干，而且是尽快实施。1999年以后，国美电器走出京城闯荡江湖，一口气在天津和上海开设了多家门店，步入家电连锁发展的快车道。国美进入的每一个地区，基本都在3个月以内，把整个家电市场的

平均零售价打压下15%-20%左右，个别高端产品甚至达到30%以上的降幅。

在国美扩张的第一站天津，对于国美电器的到来，天津商界也是如临大敌，十大家电零售商场联起手来封杀国美。各家电生产厂商的代表被一个个单独请进会议室，要求当着十位老总的面与十家商场签订一份拒绝与国美电器发生业务往来的协议。作为交换条件，签订协议的厂商可以享受到与十家商场继续合作的优惠照顾，否则，必须在24小时内，把自己的产品从这十家商场撤走。

这一招当时几乎让国美电器在天津陷入绝境，后来由于该事件惊动了高层领导，最后在天津市委的协调下国美电器才化险为夷。仅仅经过三个月的时间，国美最终凭借价格大战成功突围，并最终一举拿下天津家电市场独一无二的销售业绩，成为天津家电卖场老大。随后，国美大军先后开进了上海、成都、重庆等地。所到之处，所向披靡。

2000年夏天，国美以2000元以下的低价销售彩电，消费者闻风而起，一大早在国美各分店排起长队。此举却招来了国内9家彩电骨干企业领导人1个月内连开3次峰会，建立彩电价格联盟，对彩电实行最低限价，并停止了对国美供货。这场彩电价格大战引起全社会的关注，自然包括张近东等同行。

黄光裕毫不示弱，"价格联盟是搞不下去的，商家不再只是价格的执行者，降价现在是我们说了算。"他认为这种价格联盟搞不下去，因为这些家电企业只有宏观利益--涨价了都有好处，而没有微观的共同利益--你的产品有市场，我的产品就可能卖不出去，因此联盟不可能是铜墙铁壁，你的价格不降，可能就给另外一家企业让出了市场。果然不久，联盟随着长虹等厂家的低价促销而土崩瓦解了。

2004年7月国美电器完成在香港证交所的借壳上市，黄光裕以105亿元的财富首登胡润中国首富，2005年，其又以140亿元成胡润中国首富。2004年末，国美向外界宣布，新的一年它将增开门店300家，而此

前18年时间里，国美总共发展门店数也不过200多家，这种利用一年的时间即将门店数量膨胀一倍的计划，令业界愕然。

2005年，国美继续更加疯狂的扩张，仅仅一年内就开了200多家店，是过去6年总和的1.5倍。这种速度连黄光裕本人都开始表现出些许担忧："如果大家按照去年的速度扩张下去，也许很快就会饱和了，因为可能大街上所有的门面都变成电器店了。"

在1999年国美低价策略引爆了整个天津市场的同时，苏宁做出了重大的策略调整，开始全面转向综合家电的全国连锁经营，这就不可避免地要与国美产生碰撞。2000年"五一"，苏宁、国美两家在西安家电市场强硬碰撞，引发"大地震"，两大巨鳄狂吞"黄金周"市场份额，使当地的商家惶恐不安。

两大高手真正过招的第一局发生在2002年5月，苏宁北上大举进入国美阵地北京，显示了其扩张实力。随后，在全国各地的跑马圈地中，两大高手频频短兵相接，不过，他们更像两个心照不宣的"盟友"，将当地的家电连锁"地头蛇"几乎赶尽杀绝，也迫使了大部分百货卖场退出家电经营。

张近东对国美发言谨慎："苏宁与国美差异很大，在企业理念、追求和产品销?结构、网点布置及经营效率等都不同。国美有很多优点值得我们去学习，所以我们不敢懈怠。"在福布斯2004中国大陆富豪榜上，黄光裕以13亿美元的身价高居第二。对此，张近东表示"由衷的高兴"，认为这表明社会对商业企业的价值开始重新认识和评价，说明行业的发展前景得到了公众的肯定。同行的进步也是苏宁的进步，某种程度上说大家是利益共同体，所以希望国美发展得好。

第46节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(2)

2005年7月23日，是国美、苏宁、五星三家企业的新店同时在南京新街口开业的日子，也是南京乃至全国家电连锁卖场都值得铭记的日子。就在那一天，中国家电销售史上打响了"南京大会战"、"美苏争霸"战。它不但是苏宁与国美的全面交锋，刚刚进入南京的永乐和南京本地的五星也卷入大会战中，更将几乎整个家电制造行业席卷进去。

要论单位面积所拥有的家电卖场数，南京新街口绝对堪称全国第一。国美、苏宁、永乐、五星四大家云集于此血拼，其战略性绝不仅是作为两家企业一级市场的最后一个布点的争夺，而在于牵制全局。在黄光裕看来，国美和苏宁在多达100多个城市里正面竞争，但惟独在苏宁大本营的南京，国美没有涉足。

根据测算，苏皖市场家电市场容量约1500亿元，而恰恰苏宁70亿元业绩的25％来自于苏皖市场。南京旗舰店则是整个江苏市场的最优质资产，因此，南京旗舰店和江苏市场盈利能力的稳定显然关系到整个苏宁的融资能力和未来潜力。南京正成为中国家电连锁巨头全国战略对决的最后一个高地。

对于这场前所未有的战略意义的核心之战、国美倾全国之力进军南京，早在7月中旬，国美五大中心总经理、总监级干部全部集结南京，北京总部几乎都空了。连很少参加开业宣传的黄光裕也表示要亲自督战，他还邀请了上百家家电企业老总及全国200家媒体出席开业典礼，以壮声势。黄光裕宣称南京的国美门店要超规格运作，三年内不要利润，瓜分南京相当的市场份额。

实际上，黄光裕坐镇前台的造势仅仅是国美战争准备的一部分。决战前30天，国美从全国各分部抽调300名精干全力支援南京战场，甚至连数百保安都是从各省分部调集。战役打响的前一周，国美5大中心总经理、总监级干部全部集结南京，北京总部几乎都空了。

正式开业一个星期前，国美开始在南京各大媒体进行密集的广告轰炸，高调宣布国美的到来，一周之内就烧掉了300万元广告费。而苏宁的回击原则是"南京的报纸上有国美必然有苏宁"，恶战未打，南京媒体上的"隆隆炮声"已经响彻云霄。

7月19日，决战打响的前3天，黄光裕在南京的报纸上发表了一篇题为《高山流水谢知音，长风破浪会有时》的文章，表达出了两曾意思，国美正式进南京，同时，国美的全国一级市场网络已经布局完毕，南京是最后一站，是收官之役。黄光裕历史上仅有两次亲自督战具体门店的开业，一次在香港，第二次就是这次在南京。

与国美一样，苏宁也将此战视作自身发展的一个新转折。当时张近东站在办公室的窗前就能看到街对面的国美门店，而此前一直与苏宁分享着南京家电约70%市场的江苏五星也加入了对抗国美的战斗。

为了表示"成竹在胸"，苏宁有意识地没让张近东出场，只是派出江苏大区总监田睿回应。田在媒体上发表文章说，2000年开始，国美就在南京考察市场，但直到2005年才落子，国美来的太晚了。苏宁已经积累了丰富的市场经验，对手的进入是给苏宁提供了一块磨刀石。他更进一步表示苏宁自2002年在北京、上海两店同开，迄今已经在国美的大本营安营扎寨三年了，早已熟悉对手的一招一式。因此，要在南京这个家电连锁业已经发达到可以给全国做标杆的地区生存，还必须有真功夫才行。

谈到苏宁应对国美的法宝时，苏宁认为不管是连锁店面，还是服务、厂商支持，苏宁都具有其他家电连锁企业无法比拟的优势，外来家电要在南京立足，需要实力。从空调专营到综合家电连锁，苏宁在南京已经拥有了十家大型电器连锁店，占据南京核心商圈和其他有利的商业口岸；而苏宁数年来耗费数千万打造的物流、信息、客服三大系统，在南京这个大本营更是根深蒂固。

而对于消费者而言，家电消费背后的服务是不可或缺的重要部分。苏宁一直有关注包括物流、售后、网点便利性等众多因素在内的

整体价值的传统。国美、永乐的物流、售后以外包为主，而苏宁扎根南京多年，物流、售后等服务均由苏宁员工完成，服务网络遍布南京大街小巷，这些都不是外来企业短期内能够复制和提供的。

巧合的是，国美进入南京的日子，正是苏宁上市一周年的纪念日，苏宁为回报南京市民多年来对于苏宁的支持，开出了一系列围绕"亲情、温情"的服务内容，在炎炎夏日中为消费者带去脉脉温情，用这种细水长流式的关爱来获得消费者长久的青睐与忠诚。

苏宁也并没有回避价格竞争这个敏感话题。在苏宁看来，苏宁占据南京乃至江苏家电市场的绝对优势地位，家电厂家对苏宁的资源分配一直都有倾斜，价格方面只会比竞争对手更有优势。

第47节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(3)

对于未来不可避免的短兵肉搏，苏宁方面表示："苏宁从来都是欢迎竞争的，没有竞争就没有苏宁今天的发展。竞争一直存在，苏宁在北京立稳了脚跟，在上海赢得了地盘，在全国也有稳固的地位。"

尽管已经兵临城下，但苏宁表现出了应有的自信和从容。"南京650万人口的市场，其价值明摆着，国美早就应该来了，我们希望和同行一道来带动南京主商圈的繁荣。"

嘴仗的背后，各个环节的暗中博弈却早已开始。为了给战争储备足够的弹药，供应商资源是首先要争取的。黄光裕在南京设宴，要求各供应商必须派集团层面的负责人带着南京分公司的一把手一并参加，否则就停止该供应商产品在国美销售；而早就知道国美真正企图的苏宁则针锋相对地放言，谁参加就把谁的货扫地出门。

被夹在中间的供应商们欲哭无泪，也无可奈何。最后的结果是，那一天捧场黄光裕宴会的，大多是供应商集团层面的副职负责人，在绞尽脑汁之后，各供应商总算混了个两不得罪。

于是，一场惊心动魄的商业大战在南京上演了。国美择址淮海路洪武路口东南方向安营扎寨，国美向西不到50米，就是苏宁总部大楼，，其门店的规模位列国美所有门店第二位。

国美店于23日凌晨2点开业，从22日下午4点开始，国美店门口就已经有人排队，到22日23点18分，国美开门，北门的玻璃门被挤破，无数顾客涌进了店内。

23日凌晨2点多，国美店里的人潮开始向苏宁店转移，到5点苏宁新街口店开业前，门前已经聚集了3000多人。之后，这批人潮又开始涌向了7点30分开业的五星店。由于这三家店都在新街口商圈，而且相距不远，有的顾客货比三家，在各大卖场之间不停穿梭。苏宁的各个楼层的收银台都挤满了顾客，事先增设的40个临时收银点也无法满足需要；堆码如山的礼品点迅速削减，苏宁的物流车直接进行补货。而

在国美这边，卖场收银台从30个临时增加到60个，到处是汗流浃背、排队付钱的人群。

随着决战的开始，国美将产品打到八折，苏宁就打七折，国美再打成六折，如此反复。最后，国美和苏宁两个卖场的全场家电都被贴上了三张以上的红色降价标签，很多产品的价格都打到了五折，当天，国美的营业额达到4500万元！而苏宁更高达6000万元。虽说数额巨大，但实际上各自的利润都不高，而厂家夹在其中更是吃尽苦头。

开业的对决，最终变成一场消耗战，新街口几乎成了"家电贱卖场"。但是，最无辜和损失最大的显然是被当炮弹使用并且最终成为"炮灰"的家电厂商们。

这场对决导致的家电企业的伤亡远远比"美苏"惨重。康佳彩电被苏宁八折甩卖；国美方面就拿TCL彩电做特价；樱花厨卫产品参与了国美的促销活动，没多久被苏宁和五星以六折的价格疯狂甩卖，无奈的樱花厨卫只得撤离国美以平众怒。

国美和苏宁相继在次日晚10点左右关门，24个小时的对决暂时告一个段落，面对国美和苏宁的对决，供应商几乎都是"打落牙齿往肚子里咽"。如果说受益，恐怕受益最大的就是南京城的百姓。

通过这场竞争，也可以看出张近东面对强敌的态度：不惹事，不逞强，但也不怕事、不畏强，遇强则强，面对强敌绝不退缩。尽管知道是一场"搏杀"，但是在气势上一定不能认输.并于其后一改在南京店数寥寥的状况，迅速把门店数目开到20余家。

如果说，这一场南京遭遇战是美苏之间第一次正面交锋的话，7月25日，国美宣布并购业内第三大连锁企业永乐，并购后新公司的门店总数量顿时达到800家，年销售能力接近800亿元。多年来一直居于中国家电零售业榜眼位置的苏宁，与国美规模差距进一步拉大。在国美收购永乐之前，苏宁与国美之间门店数量的差距并不大。2005年，国美拥有门店426家，苏宁363家，永乐199家，苏宁与国美的差距只有63家；而国美并购了永乐后，双方差距扩大到300家。

陈晓在接受记者联合采访时公开声称："下一步将是苏宁进入到这个合作阵营里来。当然，苏宁愿意合并最好，不能合并的话，我们创造条件也要合并。"

黄光裕更直接表态：高调宣称，合并是家电连锁业的大势所趋，对苏宁的合并只是时间问题。苏宁之前在国美、永乐合并一事上"祝贺陈晓，感谢黄光裕"的表态，黄光裕认为"很酸，听上去酸溜溜的。"受黄光裕言论影响，苏宁股价大跌5.33％，市值大跌8.82亿元，

针对国美、永乐的挑战，苏宁以行动回应对手。苏宁在上海几家媒体大做招聘广告，几乎包括了有连锁店需要的人才。

张近东评价国美并购永乐后的全国800家门店，指出数目可以吓唬外行人，但对内行而言，店面数量多对自己的压力也许超过给对手的压力。

第48节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(4)

为了对抗国美并购永乐后的新公司，"十一"黄金周期间，苏宁在北京、上海、广州、南京、杭州等45个城市同时新开张52家门店，刷新了中国家电连锁行业单日开店的最高纪录。不服输的张近东强硬地表示："我的目标是将苏宁做成中国的沃尔玛，希望13亿人口的中国消费市场能够有中国人自己的品牌来主导。"言下之意，这一主导品牌非苏宁莫属，与国美无关。

张近东公布，在接下来的股份制改造和股权激励方案中，将自己所持有苏宁的股权比例进一步缩减到30%以内，剩下的70%给苏宁的产业合作伙伴、投资者以及为苏宁做出贡献的中高级管理者。其目的很明确，以重赏聚勇夫，继续对决国美。

下注与否：大中争夺战

家电行业的纵横捭阖一点不亚于政治圈子里的风云。2006年4月1日，在国美2006全球家电高峰论坛上，黄光裕、孙为民、陈晓、张大中四大家电连锁巨头意外地集体亮相。当业内普遍认为国美、苏宁、永乐、大中四大巨头将化敌为友时，苏宁总裁孙为民语出惊人，以"要文斗不要武斗；要阳谋不要阴谋；要结伴不要结盟"的原则，坚持苏宁和国美之间战略性竞争伙伴的关系。

2006世界怀决赛那一天，当时陈晓、黄光裕、张近东和张大中一起在南京苏宁旗下的索菲特酒店看世界杯决赛。除了饶有兴致地看比赛，四个老板居然还曾经探讨过四家企业合并到一起的可能性，但是没有结果。一个月后，就在国美永乐合并进入关键但并未签署法律协议的时候，陈晓还曾带着张大中想与张近东谈永乐、苏宁、大中三家合并的问题，但是也没有结果。

7月25日夜里，黄光裕和陈晓在结束了国美永乐合并的庆功宴后，专门乘包机到南京，拜访过张近东，希望苏宁理解国美永乐合并的事，合并是为了更好的发展，而不是要跟苏宁搞恶性竞争。他们刚离

开四个小时，一位怒气冲冲的老人出现在张近东面前，此人是行业老三、大中电器的董事长张大中。

在席卷全国的家电连锁竞争中，大中电器是唯一以北京作为家乡、作为发展根基的企业，张大中是"老三届高中生"，曾在北京郊区农村下乡插队。他11岁时丧父，20岁时母亲因反革命罪被枪毙，兄妹7个相依为命。心灵手巧的他会自己浆布头做布鞋、自己裁布料做裤子。分配到海淀区供销社工作，卖过猪肉卖过糕点，最大的收获是熟悉了正规且完整的商业流程。刷煤气灶"，在自家厨房做落地灯，1982年底，张大中向供销社领导递交了辞职信

1989年初，营业面积仅有10平米的"大中音响公司"在北京西单开业，进行元器件销售。1993年，营业面积达4000米、汇集全球著名音响器材的大中音响城一举拿下京城音响放大器90%的销售市场。但那时的大中并没有将未来的发展思路停滞于只作专业音响设备，而是在1999年将彩电、冰箱、洗衣机等家电产品全部请入大中卖场，从而开启了品类家电销售市场。

当年的北京市场还没有真正意义上的家电连锁卖场概念，而是产品种类相对单一的专业卖场雄踞市场。大中率先做到"做最全面的专业家电销售卖场"，几乎将当时所有品类的大件家电囊括店中，极大地发挥了"集客作用"，瞬间便从各种大型专业卖场中脱颖而出。

2001年，大中看准时机，再一次打破"手机产品仅在手机专业卖场销售"的销售模式，首次将手机专柜引入家电卖场，同时在京城某媒体投放彩色整版手机广告，将手机产品图文并茂地加入促销广告当中，这与当时以文字为主、凌乱呈现的促销信息广告形成了鲜明的对比，新颖活泼的广告形式为大中手机产品的销售铺平了道路。

当年，大中电器店面总数达到了12家，遍布京城多个区域，营业额达9亿元，员工超过1200人。环三环门店网络初步形成：洋桥店开业当天，人流火爆，玻璃门都被挤碎；牛街店开张日销量一举突破600万元，创当时销售之冠。

至2004年，大中电器营业额已突破64亿元，京城门店总量一度达到68家，稳居北京地区电器连锁销售之冠。从"修理铺"到大型家电连锁，大中电器在27年中经历3次成功的转型，并最终成为京城家电销售连锁的"领头羊"。

2005年，张大中初步确立了向全国扩张的思路，于是开始大批引进高学历、高素质的管理人才。每天都有很多人来面试，企业上下一派意气风发。当时的张大中雄心勃勃，意欲花重金打造所谓的"中国第一商团"，并先后派遣十几个考察团奔赴全国各地寻找店面，进而将大中电器推向全国。

当年"十一"前后，几乎是大中电器最巅峰的时候。由于大中在北京门店优势太明显，大约整个零售市场的40%左右都被其掌握，几乎相当于国美和苏宁之和。然而没有想到，这一段被大中内部人士形容为"金台拜相"的鼎盛时期，仅持续了短短一年就结束了。

第49节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(5)

大中在北京市场已经完成了平均每四公里一家店的布局，三环路上的11家大中门店占尽先机。大中价值最重要的体现是其店面资源，很多店面光是租金带来的优势就比同行的利润还高。 2004年开业的大中中央电视塔店，总面积更是高达2万多平方米，虽然年租金高达上千万，但家电产品非常丰富，业内人称家电连锁亚洲第一店，年销售更高达15亿元。创造出每0.1秒即售出一件电器的纪录，保持全国单店产出最高。

2006年，大中电器迈上第24个发展台阶，就在大中电器深耕北京市场，年销售突破百亿，纯利2亿元的同时。它通向百年老店。"这样的雄心赫然列在大中的企业目标中，事态却已斗转星移。另外的三家家电连锁企业国美电器苏宁永乐却已经先后上市，并在全国大肆扩张；对其形成了合围之势。

老成持重的张大中一直非常本分地遵从着"有多少钱，做多大生意"的原则来发展企业。我们在北京已经有一定份额，所以想继续将这个份额做大，也要根据自己的控制能力和资金能力来发展。但是张大中的谨慎和内敛，在对手频频发力的行业背景下，就未免显得过于保守了。

大中的问题不小，首当其冲是内部管理，试想，一个没有ERP，每年销售额接近80亿的大型家电连锁销售商如何管理?很多业内人士了解这一情况后都会说：这怎么经营。其次是外地投资不理想，大中电器发迹于北京，却一下跨越周边的河北、天津等省市把触角伸到了重庆、南宁等地，这样一来，物流成本提高，经营压力剧增。

2004年的一次会议上，第一次见到孙为民的张大中一定要拉着对方"聊聊"。张的问题是：为什么自己在北京打拼20多年才有的门店规模，苏宁几年内就做到了？孙给出的答案是：因为苏宁一开始走的就是全国扩张开店的路子，从没想过做区域品牌。

家电业惨烈的竞争以及资本市场令人眼花缭乱的变化，使得意图安享晚年，退出江湖的张大中从年龄来看，相比于38岁的黄光裕和44岁的张近东，60岁的张大中已无力继续打持久战。

2006年初，时任永乐电器董事长的陈晓第一次与张大中探讨合并话题。他给出了15亿的报价形成国美苏宁之外第三极的新力量。2006年4月，两家公司就在香港正式签署了《战略合作协议》，陈晓用当时价值约22亿的永乐股票换得大中电器100%股权，计算依据是用大中每年的净利润乘以永乐的市盈率，双方约定在一年内完成合并。为了保证协议的进行，永乐向大中支付总数1.5亿元订金。

双方约定，在协议执行的这一年内，大中不得再与第三方竞争对手洽谈合并，而对永乐是否可以跟第三方洽谈合并当时并无约定。张大中对这些条款没有放在心上，大中方面甚至还没有一个法律顾问仔细把协议拿来读一遍，他便像以往一样独自决策，签上了自己的大名。

谁知，永乐在宣布收购大中不到3个月，自身即被国美纳入麾下。事情突然起了变化，这一收购戏剧效果不断。黄光裕和陈晓不仅将国美永乐即将合并的消息向张大中摊牌，并且力劝张大中加入新国美。但张大中感觉被骗了，断然拒绝了宣布与永乐解约，并将双方的"解约官司"交由中国国际贸易促进委员会进行仲裁。已经并入国美、股票退市的永乐要求大中继续履约，否则就得支付4.5亿元罚金；大中则要求罚没已经拿到的1.5亿定金，与永乐完全解约。仲裁官司从2006年9月一直打到2007年底，直到国美实现对大中的曲线收购后才了结。

永乐与国美合并事件让张大中感觉自己被出卖了。于是他通过苏宁的一名高层，向张近东询问苏宁有没有收购意图。得到的回复非常积极，张近东马上要求和他会谈。

在国美收购永乐以后，张近东冷眼旁观，并且对记者宣称："苏宁有并购的实力，但没有并购的欲望，我们只选择自身扩张的发展模

式。"但看到国美和永乐强强联合后，张近东开始按捺不住，积极谋划与大中电器的联姻。

当天下午张大中和张近东的会面会谈甚欢，双方敲定了苏宁并购大中的框架性协议。最核心的因素关于大中电器的价格。本来陈晓那边给的收购价格是15亿元人民币，而谈的时候张大中要30亿元。第二，大中电器品牌，归苏宁所有；第三，双方各成立一个谈判小组，协商具体事宜。

张近东没怎么考虑就答应了，对接受这个报价的原因，张近东强调是有情感的成分在里面："张大中也是创业者，年龄也不小，毕竟为行业付出了这么多。""我就是非常同情他，觉得应该给他这么一个回报，所以(在价格上)就不太计较了。"

张大中还向张近东保证，即使出现更高价格的买家，如果出价只比苏宁略高两三亿，那么大中仍然卖出苏宁。如果实在比苏宁出价高过太多，才会予以考虑。张近东表示理解。

第50节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(6)

大中与苏宁的合作谈判不同于之前与永乐的谈判，并没有签署任何排他性的文件，甚至在口头上也没有做出禁止与第三方合作的约定。双方彼此有朴素的信任，所以张近东没有要求跟大中签订排他性协议。还有一点很重要，他觉得苏宁的报价已经非常有诚意，陈晓最初才给15亿呢。

苏宁与大中之间的谈判在逐步深入。张近东做事稳健的风格在此时显示了出来。他认为，并购必须满足两个前提：苏宁开设一家店的成本大概是1000万元，开200个店就是20个亿。如果并购的成本更高，就不会去并购；第二，一次性吸纳上万人的成熟企业，需要投入多大的成本和时间，到底有没有把握。

2007年年初和大中拟了一份协议，称若有企业收购大中的价格超过苏宁3亿元以上，张大中就可以放弃与苏宁的并购谈判。2月，苏宁承接了大中近十家外地门店，大中员工撤回北京。在剥离外地经营效益较差的门店后，仅剩下北京地区60多家和外地十几家优良门店资产，大中的财务状况前所未有地好转。

6月，孙为民在接受采访时首次公开承认"与大中洽谈合并"，表示苏宁与大中双方老总就"合并"之事面谈过，双方公司正在互相了解、互相信任的过程之中。

2006年国美销售额达869.3亿元，而苏宁为609.5亿元。双方差距从2005年的数十亿元猛增至200多亿元。所以，苏宁如果能够并购大中，即可迅速缩小与国美之间的规模差距。并且，苏宁目前在北京只有31家门店，明显少于大中的65家与国美的54家，如果并购大中，便可以在北京这个家电零售重镇一举超过国美。30亿是张近东首先提出的价格，如果算上苏宁在谈判过程中又做出的重大让步--对大中的净资产要求由原来的5亿减到两亿，这个价格已经比当初永乐对应5亿净资产报价的最高限30亿实际多出3亿。

2007年1月20日，苏宁市值一日大涨8.82%，总市值大涨38亿，张近东身家达165亿元首度超黄光裕的160亿元。

2007年的大中并购案，则可以称得上是"美苏争霸"的再一次升级。随着苏宁并购大中的消息开始逐步外泄，国美的态度开始变得更加积极，2007年10月，大中电器与第三个收购者国美的谈判正式开始。此前2007年5月国美电器曾在资本市场融资了约65亿元，作为准备收购大中的资金。

2007年的十一黄金周，是国美、苏宁、大中三家博弈的最后关头，张大中要求大中拿出前所未有的促销力度扩大市场份额，给国美苏宁下最后决定浇一把油。黄金周后统计，大中声称自己旗下的60多家门店总销售额超过了国美苏宁90多家门店销售额之和。尽管这个统计结果没有得到其他两位竞争对手的认可，但是不论是国美还是苏宁，都没有否认，大中在北京家电连锁市场的份额是最大的。

2007年11月至12月上旬，是苏宁大中谈判的最后冲刺阶段，也是苏宁派人入驻大中总部人最多的阶段。张大中信任苏宁进入去了解他的核心，因为他相信苏宁的人品。两家公司就营销、连锁发展、财务、行政等各个部门分别进行细化条款的谈判。大中方面希望在苏宁收购后能保留大中的品牌，实行苏宁和大中双品牌运作，但苏宁显然无法接受这一要求。另外，苏宁与大中在如何处理库存上也有不同的想法。

各个对应部门的谈判在经营数据、门店续租细节等方面的分歧很大，几乎每个部门每一个细节都是双方在对峙状态下敲定的。预定12月12号与苏宁正式签约。苏宁并购大中只剩下最后一厘米。

苏宁买下的大中门店全部是大中租赁的物业，实质上是买下几十份长期租赁合同，如果这些合同不能续约或是房主冒着赔偿的风险强行解约，对苏宁将造成非常严重的损失。

但是双方却停在了这一厘米，未能达成协议。在最后关头，黄光裕终于咬牙答应了张大中提出的所有条件。在黄光裕亲自主持下，经

过30几个小时的连续工作，黄光裕对大中提出的大前提及一切细节"照单全收"，敲定所有商业条款，并全部形成法律文件。

12月12日中午，黄光裕最终给出了36亿的报价，并在仲裁案上认输，其他所有条款也已达成一致。

2007年12月12日，张近东在香港参加论坛，获悉黄光裕刚刚提出了新的36亿元的报价，张大中已经决定接受。那一刻，张近东有被背叛、被出卖的感觉。张近东自觉当初是毫无私心地想帮助大中，而且已经给出了他认为公正的价位。直到最后一刻，苏宁也从未想过与国美竞价，谈得拢就谈，谈不拢就算了。张近东决定放弃大中。

事后，张近东用自己全国工商联副主席的身份为苏宁找到了一个放弃的理由，"原本工商联的一个职能就是防止民营企业的恶性竞争，我这样一个位置应当做出表率，我怎么能跟一个下属会员去竞价呢？"大中决定跟国美签约后，张大中给张近东打来电话，张近东说，祝贺你。

第51节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(7)

其实，国美在最后关头跳将出来，抢过大中，从某种意义上其实是令张近东有机会从这场并不便宜的买卖中脱身。这种"如释重负"感，在2007年银根紧缩的形势下变得更加强烈。在孙为民看来，收购并整合大中，"存在很多不可控因素"，这和苏宁一贯的依靠自我稳健发展的战略并不符合。而使苏宁退出的更重要因素是大中的巨额溢价。他声称，大中店面的净资产仅有2亿，实际价值大约只有6亿到8亿元，这和最后的36.5亿元的收购价格差距太大。大中的巨额溢价，对于国美今后发展来说，未必是一件好事。

苏宁电器副总裁、华北地区管理总部执行总裁范志军也一直表态，如果收购价格超过10亿元就是不划算的。虽然大中在北京拥有60多家门店，但真正对北京家电市场有影响力的不超过5家店，照此计算对于苏宁的价值大约应该在七八个亿，即使加上溢价也大约在10亿元左右。

苏宁当初对大中电器提出的30亿元出售价只愿意采用"股权置换＋少量现金"的收购方式，而且还不时地与大中电器进行讨价还价。而国美则一口气支付36.5亿元的现金，国美的"豪赌"心态让苏宁颇为费解。

在大中与国美达成协议之后的这一天，苏宁员工撤出大中，第二天，苏宁正式发布终止收购大中的公告。两年来，围绕大中电器的控制权，永乐、国美、苏宁、大中四家电器连锁巨头之间微妙而复杂的博弈最终画上了句号。

苏宁并未实现对大中的收购，但也并非一无所得。苏宁以接近零价格接手了大中在京津以外的近十家门店；通过对大中的财务调查，苏宁对大中各个门店的经营状况摸清了底牌；最重要的还是，黄光裕付出了更大的代价。此次收购以后国美表面上看力量是增强了，但是

他们付出了高昂的代价，现在他们是背着包袱在与苏宁竞争，那就跑跑看到底是不是一加一大于二，很快就会见分晓。

在这场周旋中，只有张大中才是最终的胜利者。尽管他在全国扩张上输给了黄光裕、张近东，却在最后与国美苏宁的博弈中占尽谋略上的优势，每年净利润只有一个多亿，2净资产亿并且处境越来越艰难的大中电器周旋于国美、苏宁和永乐之间，卖到了36亿的高价，并刷新了国内一次性缴纳个税5.6亿元的新纪录。人们称他为"纳税状元"。有两三千名员工收到了红包，金额从1000元至几千元不等，老板对他们长期以来努力为大中工作表示感谢，并希望他们今后能够有更好的发展。孙为民评论，张大中无疑是个精明的人。

国美风格："打到苏宁合并为止"

失手大中，对苏宁的士气是次不小的打击。更主要的是，此举使得国美电器牢牢占据了北京、上海等中心消费城市的制高点，并成为了这一区域的绝对领导者。一时间，舆论哗然。"苏宁失败"、"国美独大"、"美苏争霸"成了大家讨论的中心话题。用国美的话讲，"苏宁在谈判中小账算得太多，这与苏宁并购经验没我们丰富有关。"

在这场巨变中，似乎种种迹象都显示对苏宁的不利，两者在门店规模上的差距，进一步拉大。而门店数的优势，显然意味着更多的返利和更长的账期，甚至可以左右市场价格。国美在北京、上海这两个中国最大的家电市场都获得了一半以上的市场份额，进一步拉大了与苏宁在经营规模上的差距。二者之间的开店竞争中，国美以1200家门店与苏宁的700多家门店拉开差距。大中有61家门店，这使国美在京共拥有117家门店，远远多于苏宁在京的42家门店。这将对苏宁以后开店的布局选址形成障碍。

但张近东顺水推舟，把该事件当成一次机会，从而向外界明确苏宁与国美分道扬镳的战略路线。面对国美在主要大城市的先行优势，苏宁的策略是在交通便利的区位开设旗舰店，在郊区和新的居民区开

设社区店，在其他较好的区位开设中心店。苏宁是业内最早实行了大城市的旗舰店、中心店和社区店三个店铺层次的企业。

他说，苏宁并不排斥并购，但"并购并不是扩张的最好手段，苏宁目前没有将并购列入未来三年的规划中。去年……还没有哪一个企业在一年之内兼并的店铺数量能够超过苏宁一年内新开店的数量。"

虽然不承认有任何危机，但是苏宁却加快了自己的开店步伐，张近东果断作出了快速收编旗下加盟店的决定。计划斥资近3亿元，收编19家特许加盟企业的120家加盟店。收购完成后，苏宁在全国的门店数将由现有的500家变成620家。苏宁已对北京地区的开店数量进行了调整，此前的计划是3至5年内增至80余家，而现在开店提速，明后两年就要在京新开40多家店，此前苏宁的计划将提前完成。

第52节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(8)

苏宁此举并非盲目地增加"体重"，而是以资源整合为主，从而提升苏宁单店的经营质量，凸显整个苏宁连锁体系的规模效益。苏宁将南京部分管理职能平移上海设立管理总部，统辖沪、闽、赣、浙4地，与国美华东区及永乐所辖市场对等竞争。

国美电器总裁陈晓预计，国美将在两个月内完成对大中的整合。然而，时隔一年多，大中电器目前却要关闭4家门店，其中还包括一家经营面积达1万平方米的旗舰店。"如果不能选到合适的店址，那大中也有可能在今年不开新店。"这也是大中电器在今年的重要开店原则。对于国美来说，这自然是极不情愿看到的局面。

国美之所以收购大中电器，是看重其在北京市场整体上呈盈利状态的61家门店。以36.5亿元的收购金额计算，国美为大中电器在北京的每家门店平均支付的收购成本约为6000万元。在支付高昂代价之后，国美和大中电器在北京市场拥有117家连锁门店，为当时苏宁在京门店总数的3倍左右。

国美本以为能够通过收购大中电器在北京市场全力压制苏宁，不过，实际上去年国美在北京的发展速度却比苏宁慢很多。国美在北京仅新开了8家门店，而且还关闭了好几家经营业绩不好的老门店。

对于目前门店总数为65家的大中电器来说，还要再关闭3家门店，因此一年之后门店总数实际上基本未变。而去年苏宁在北京新开了14家门店，使得目前苏宁在京门店总数已达50家。也就是说，苏宁在北京的门店增长速度要比国美快好几倍。

在目前的家电连锁零售市场，新开一家经营面积比较大的主力店合计1200万~1300万元。"以此标准计算，苏宁在北京去年新开14家门店仅需不到2亿多元，今年计划在京新开20家门店仅需2亿多元。苏宁的这种开店成本计算方法还只是"桌面上"的，如果考虑到零售商开店

时供应商给予的进场费、促销费、装修费、媒体广告宣传费等各种支持，实际开店成本还会低不少。

与国美收购大中每家门店平均支付6000万元的代价相比，苏宁新开一家门店仅需1/5的成本，那国美算是冤大头吗?

对此，国美声称，不同企业对大中的价值判断有不同标准，"大中品牌价值"和"收购大中的时间成本"是当初国美制订收购价格的主要考虑因素。

国美收购大中电器之后，关闭了一些重叠严重的门店，接手大中电器过程中又发生管理团队重组、管理制度变更、企业文化磨合等，更棘手的是：大中电器与国美目前在北京市场上甚至也是"竞争对手"，双方在广告促销、争抢客源等方面互不相让，发生"内耗"。国美并购大中的整合效应还没有体现出来。

2008年第一季度季报显示，国美在香港上市的746家门店当季营收达121.76亿元，比上年同期增20.7%；而竞争对手苏宁662家上市门店，实现了当季营收为126.38亿元，比去年同期增长41.95%。上市门店较多的国美反而营业收入不如门店较少的苏宁。

就在人们纷纷为"大中事件"热烈讨论的时候，苏宁董事长张近东在《中外管理》首度对外表态：得大中者未必得天下！并高调透露了"超越国美"成为"行业第一"的雄心："苏宁做的到底是对还是错，1年以后就能见分晓。北京只是局部，而我们在全局上已经形成了优势！3年内，苏宁将全面"领跑"行业，不仅是企业规模上的领先，而且是在品牌、网络、规模、效益、管理、后台、服务、工商关系等领域内的全方位领跑。"

从国美具体地理策略看，采取的是"区域性集中布局策略"，主要表现为网点集中布局在大中城市，并力图上大城市取得领先地位；国美专注大城市的发展策略有利于其知名度的提高，物流配送的要求相对较低，规模效益更加明显。从短期看，国美的这种策略比较成功，

在大城市名利双收。但由于近年来大城市网点趋于饱和以及租金成本上升等因素，导致网点整体盈利能力下降明显。

苏宁采取的均衡发展策略和"弱竞争市场先进入策略"。从整体网点布局看，相对国美的城市孤岛，苏宁的布局均衡有序。目前国美在很多大城市的领先地位并不必然意味着其在全省或更大区域的领先地位。

国美采取先发制人和集中开店的大城市扩张策略。目标是在主要大城市都要实现市场份额的第一，并且已经抢占了较好的区位与店铺。但国美电器的店铺层次比较单一，3500平米左右的店铺是主流。2005年下半年，面对苏宁旗舰店的攻势，才逐步增加了大型店铺的建设。

作为仅次于国美的家电零售商，面对国美在主要大城市的先行优势，苏宁的策略是在交通便利的区位开设旗舰店，在郊区和新的居民区开设社区店，在其他较好的区位开设中心店。苏宁是业内最早实行了大城市的旗舰店、中心店和社区店三个店铺层次的企业。旗舰店的面积一般在8000平米以上，有的高达1.8万平米，旗舰店的开设增加了苏宁的知名度和影响力，而社区店可以有效分流顾客。

第53节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(9)

从实践看，苏宁大量旗舰店的开设是非常成功的，受到了供应商的欢迎，导致其进场费、展台费、广告费等收入大幅提高，这是苏宁2005年平均单店收入最高，同时其单店收入中开源于销售收入以外的收入达到334万元，而国美和永乐只有78万元和141万元。国美在大城市领先一步，苏宁在三四级市场领先一步。

从苏宁电器与国美电器2007年年报主要财务指标的对比中，我们也可以看到国美电器2007年净利11.27亿元，总店面数726家（国美只有一部分店面被装入了上市公司），单店产出1552.34万元；苏宁电器2007年净利14.65亿元，总店面数632家，单店产出2318.04万元。苏宁电器的单店产出高过国美电器约765万元。事实证明，苏宁的"内生增长"确实取得了良好的效果。2007年度，苏宁主营业务营收达401.52亿元，较同期增长55%，利润总额达22.4亿，增长93.42%；即便是在波谲云诡的2008年，经历了金融危机和各种巨大自然灾害之后，苏宁电器的净利润仍然以50%的速度增长。这句话成为张近东对苏宁发展的阶段性"总结""按苏宁的节奏跳舞，我们的心态良好。"

2008年3月26日，在苏宁电器主办的"中国家电连锁行业趋势论坛暨苏宁电器发展策略研讨会"上，苏宁刻意强调了与竞争对手发展模式的差异，认为业内企业已经逐步在发展模式上出现了分化。张近东表示，国美与苏宁在很大程度上"貌"似，成长环境上"神"似，但实际上两家公司存在着相当大的差异。他认为，经过10年发展，家电连锁以规模化发展为主的发展模式已经到了一个新的历史拐点，中国家电连锁将迈入"后规模化"时代，业内企业必须考虑全新的可持续发展模式。依目前来看，两大家电连锁巨头已分化成内生增长和外延增长两种截然不同的发展模式。而相对于国美热衷于并购的外延增长模式，苏宁则苦练内功，以求"内生增长"。

事实上，在国美近年来大肆收购永乐、大中、三联商社等公司的同时，苏宁显得非常"安静"，一直在自己和自己跳舞。不断开新店，不断压缩成本提高净利润，苏宁在张近东的长远规划中默默前行。面对与国美的对峙局势，张近东表现得自信满满："家电连锁是一个不能投机的行业，要坚持每一步都走得踏踏实实，这需要时间和耐力。""一加一不一定等于二，也不一定大于二。从公开的数据看，靠吃兴奋剂比赛是没有用的，只有内功才能赢。我知道我们能赢，我要的是长远的东西。"

有容乃大，以柔克刚

黄光裕的被捕是2008年秋天最吸引人的话题，无数相干不相干的人纷纷以谈论他的经历为快。黄光裕怎样成就大佬地位？这与旗下家电零售和房地产业务的扩张有着直接的关系。国美电器从2004年不到200家门店发展到现在的1300家门店，年销售收入超过1000亿元，其利润主要来源于向供应商收取进场费等收入。

2004年起的4年期间，黄光裕掌控的国美电器合并永乐，收购大中电器、三联商社，通过并购不断拓展领地。除了在家电连锁方面大肆扩张，黄光裕把家电零售带来的大量现金流投入商业地产以及投资业务台。目前，黄光裕已经控制着国美电器、中关村、三联商社3家上市公司，通过家电连锁与房地产业务在上市公司之间的资本运作，其从资本市场也获得大量的财富。

美苏既获得规模快速扩张，又保持强劲盈利能力，根本原因在于其商业模式实质上是一种"类金融"模式。国美、苏宁在与消费者之间进行现金交易的同时，延期3-4个月支付上游供应商货款，这就使得其账面上长期存有大量浮存现金，并形成"规模扩张-销售规模提升带来账面浮存现金---占用供应商资金用于规模扩张或转做他用---进一步规模扩张提升零售渠道价值带来更多账面浮存现金"这样一个资金体内循环体系。即是说，国美、苏宁像银行吸储一样，吸纳众多供应商的资金并通过滚动的方式供自己长期使用。

这一商业模式的核心支撑点是国美带有垄断特性的渠道资源。源于经过几年的快速发展，这两家公司已形成全国性的销售网络布局，其渠道渐渐成为家电及电子产品到达消费终端的主要通路。继续扩张已成为国美的既定方针，黄光裕宣称要在2008年达到1200家门店的规模，意在打压对手，尽快占据最大市场份额；认为未来"一统天下"后，自然可以提升销售额和利润率。

但这也许只是一厢情愿，单店利润下滑已影响国美整体盈利，而销售额下降则造成回款周期加长，资金周转放缓。利用资金快速周转过程中产生的"沉淀资金"，曾是国美的一个法宝：国美从厂商进货，支付的则是三到六个月期限的银行票据；如果销售畅旺，回款迅速，则国美始终可以稳占大量现金流。这部分资金在财报中属于"应付账款"，实则可以灵活运用。大量"应付账款"流向国美电器体系之外，投向房地产、证券等耗资巨大的领域，这已成为业界共知。"这些应付账款好比免费资金，要被调去做更高收益的投资。

第54节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(10)

在国美最好的时期，资金一年可以周转16次。现在销售速度下滑，周转率差远了。可灵活抽调的"沉淀资金"大幅减少，对鹏润地产板块的资金支持能力随之下降，而这一块的资金需求却日益加大。还要加快拿地，加快建设，加快销售回笼资金，地产项目不能断档。]

2005年可以说是国美全面布置网络的一年，基本上是平均1.5天开一个店，。国美的选址比较粗糙，这是为了快速拓展和占领制高点，但后患也比较多，这也是国美单店效益一般的原因之一，而且有时完全是重复和浪费的投资方式。基本上国美现在都是在跟所有地区原有的家电业老大在抢市场，特别是二线城市顾客比较恋旧，忠诚度较高，有根深蒂固的消费习惯，国美没有那么快的占据较大市场分额也在情理之中。

有人说，张近东是不幸的，因为他碰到了黄光裕。在这个一直被认为是开中国家电连锁行业之先河的黄光裕面前，张近东可能要做永远的追随者。

然而，从目前来看，相比张大中、陈晓等，张近东却看似是幸运的。这或许与张近东的生存智慧相关。张近东的儒雅在整个家电圈内是出了名的，犹如黄光裕的霸道路人皆知一样。

国美黄光裕被捕，苏宁的股价应声而涨，张近东的声望也大大提高，业内甚至传闻苏宁有意收购困境中的国美，不过苏宁是否能从"黄光裕"案中获利目前还很难得出结论。苏宁靠的是内功，不是建立在别人犯错的基础上。

作为国美电器的第一大股东，虽然黄光裕目前失去了人身自由，但其在国美的股东权益并没有被剥夺。永乐电器创始人陈晓，在2006年国美收购永乐后担任国美行政总裁，黄光裕被拘后，陈晓临危受命出任国美集团主席及行政总裁。

陈晓1959年出生于上海。两岁时不幸患小儿麻痹症落下腿疾，文化大革命前上高中，恢复了高考后他的成绩也很优异，但由于身体的问题没被录取，1993年，陈晓的妻子身患重病，四处借钱医治、债台高筑后，依然未能挽回妻子的生命。这是一段痛苦的经历，每当陈晓想起那40万元债务，对财富的渴望都会被唤醒。他想，有一天，我一定要自己去创造事业，创造财富。

1996年底，原永乐电器因决策失误倒闭时，副总陈晓带着一帮旧将集体辞职，条件是带走"永乐"这块牌子，代价是放弃买断工龄的钱。在当时，那笔工龄费已是不小的数目了，然而，敢于放弃的陈晓用它换来了有着更大价值的"永乐"品牌，共同投资600万元重新建立了新的家电批发公司--上海永乐家用电器联销有限公司，任董事长。

2002年，永乐销售额已达160亿元，为中国第三大家电连锁卖场。2002年主导发起了"中永通泰"采购联盟，与北京大中、河南通利、山东雅泰、成都百货等区域性家电流通企业达成"互不介入"协议，进行联合采购以对抗国美苏宁的扩张，借此巩固现有地位，同时为日后的扩张打下基础。这个联盟一度参与企业达到了17家。但在2004年前后分崩离析。

2003年起，不断通过收购和重组涉足全国市场，先后收购广州东泽电器、闽灿坤、厦门思文以及河南通利，当年亲自主导的联盟除倒戈五星电器的青岛雅泰和在超出陈晓胃口的大中电器之外，"中永通泰"成员已悉数拜倒在永乐裙下。2004年，永乐门店发展到108家，销售额160亿元。到2005年9月底，永乐已在6个省和3个直辖市开设了151家门店，仅次于国美、苏宁。

2006年7月国美电器并购永乐家电，陈晓挥别了创业时的伙伴，单枪匹马走进国美，担任国美电器总裁。通过这次合并，国美在全国的市场占有率从9%上升至14%，在京沪的市场占领将超70%，这种规模足以与当时刚刚登陆中国市场的国际家电连锁巨头百思买抗争，也让黄光裕距离自己打造"中国沃尔玛"的梦想更近一步。这种结果令陈晓

满意。2008年11月28日，国美董事会委任执行董事兼行政总裁陈晓为代理主席。成为国美电器集团的总裁，

从家电圈来说，陈晓是个很合适的人选。他有着职业经理人的心态，比较平和、务实。这有助于上市公司的治理结构更加规范。同时他会更加注重专业和事业，至少不会搞房地产。由于国美电器频繁进行店铺的"拆旧造新"，一方面消耗了其大量的人力物力和时间；另一方面也造成中国的家电制造厂商负担加重，疲于应对。在这种背景下，2007年以来国美电器的店铺经营瓶颈问题越来越严重。尤其是虽然2007年国美电器新增门店高达182家，但同时也关闭了43家绩效不佳的门店。在经历黄光裕事件之后，国美电器对盈利的重视超过了以往任何时候。

黄光裕事件后，国美抛弃了沿用多年的"圈地跑马般疯狂开门店"策略，已过50岁的陈晓深知盲目壮大的风险。他认为，从网络覆盖方面讲，国美在全国开设了1300多家。在短时间内开了那么多的店，其中有的是通过兼并来实现的。而这些门店实际上就像人的手指头一样，不可能一样长。

第55节：生存智慧：有容乃大，以柔克刚(11)

2009年初，国美定下了在全国范围内关闭100家左右经营不善的门店的计划。另外，国美放低姿态，开始与供应商平等对话，力争"共赢"。按照陈晓的说法，"经过调整后，国美和很多供应商的关系已经达到空前良好状态，比我们过去任何时间达到的关系都要好！"国美优化门店网络，强调建立与供应商和银行的共赢关系，是为了解决目前面临的盈利能力下降，资金链紧张的问题而来，在一定程度上类似于救急。

2009年6月22日，陈晓在香港通过视频会议宣布国美融资方案，国美与国际私募基金巨鳄贝恩投资公布投资合作协议，该融资方案将为国美带来不少于32.36亿港元的资金。陈晓底气十足地表示，30亿港元虽然不算多，但是就目前来说解决国美眼前的问题已足够。

就在国美公布融资计划的前两日即6月20日，苏宁发布28亿元的融资预案，而张近东本人则以现金2.5亿至3.5亿元认购此次非公开发行股份。最终这笔募集资金将用于苏宁电器的新一轮攻城略地。苏宁近期虽然在门店经营、规模扩张速度和效率上胜过国美，但是，相对于以前来讲，已经出现了明显的下降，国美仍在门店网络和销售规模上占据优势。张近东巩固苏宁王座的地位仍将任重道远。

第56节：用服务打造口碑(1)

八、用服务打造口碑

苏宁的核心竞争力不是营销，而是一套综合服务体系，不论是面对消费者还是上游厂商都需要服务。厂商各自扮演好自己的角色，市场方能协调发展。

服务是连锁企业的唯一产品

对于零售行业来讲，无论是广告还是会员制及各类促销都不是核心竞争力，服务才是零售商惟一的产品。这句话现在已经成为行业共识。苏宁练就的"至真至诚，阳光服务"的理念也得到了越来越多消费者的交口称赞。"至真至诚，苏宁服务。服务是苏宁唯一的产品，顾客满意是苏宁服务的终极目标。"这是苏宁的服务观，也是苏宁的企业基本法之一。苏宁电器坚持走差异化的战略路线，通过提供差异化服务区别于竞争对手。沿着"内生增长"途径和奉行差异化服务战略，

在苏宁的发展线路中本着"服务是苏宁唯一的产品"这句话，走过了一条从被动到主动，从自发到自觉的道路。创业之初的"先卖货，后进货"起，张近东就深刻地认识到了服务的价值，深知服务环节是顾客满意的关键所在，要想长远发展，苏宁必须走进客户的心里，并深深扎下根。张近东从此始终不遗余力地打造苏宁服务体系，使之成为苏宁的核心竞争力。苏宁通过后台建设的不断完善，形成了快捷的购物流程，准确的配送方案，及时的售后服务，24小时的客户呼叫。

不抽顾客一根烟，上门带鞋套，虽然是小细节，却很让客户感动。但是服务成本占整个人工成本的40％，对供应商来说，他们希望服务由当地的家电商去做，原则是谁经销谁负责。张近东说，售后服务虽然也赚钱，但是很辛苦，而且利润也薄，但是必须要做下去。

即使是1993年以后全国的批发企业蜂涌至宁海路求货的时候，苏宁依然保证准时给顾客安装到位，并按国家保修规定提供上门维修服务。至今张近东都认为，苏宁能够在那场空调销售大战中脱颖而出，

成为江苏省知名的空调销售企业，专门的售后服务在这场战役中功不可没。

尝到了甜头的张近东从那时起，意识到服务有可能成为苏宁的独特长处，愈加重视用户服务工作，从此不遗余力地打造苏宁服务体系，使之成为后来苏宁的核心竞争力。

1994年，苏宁成立了专门的售后服务部门，开始了由工程部向售后服务部的全方位转型：从单调的安装维修转变成为集安装、维修、上门设计、免费保养于一体的综合性、高附加值的售后服务体系。

新的服务中心面积达500多平方米，张近东对服务的重视可见一现。不但面积大，而且管理愈加规范。苏宁对所有用户资料和售后服务进行严格的作业管理。所有的工人都需经过严格的培训、考核后方可上岗，同时公司制定了一套严格的管理制度来规范工人作风，安排专人负责抽查，以及时发现问题，改善和提高苏宁服务的质量和水平。

伴随着公司规模的不断扩大，零售业务对苏宁利润贡献的比重上升，为方便消费者购买，苏宁在南京市开辟了多个连锁专卖店。销售方便了，服务工作的方便性便提上日程。苏宁不断扩充在南京本地的服务队伍，在整个家电服务行业，苏宁据说是第一个提出建设连锁服务网点的商家。

1998年，售后服务中心确定的网点选择标准是：以骑自行车到客户家半个小时为半径，使工人花在路途上的时间得以减少，要进入居民社区，贴近用户。原来的管理和作业都在大方向那一个点，后来就想把服务管理和服务作业分开来。南京一共建10个网点，大方向开始成为一个服务管理中心，安装维修的单子每天从这里分送到10个网点。

那时公司还没有上ERP，都是靠员工骑着车子全市跑，把材料、需要的设备包括售后单送到各个网点，各个网点的主管分配单子给工人。在规范化的要求下。工人们每天早上开晨会，穿着统一服装，列

队进出网点出发去用户家，当天再回到网点交单。进出车辆也都贴着苏宁的标志。他们每天的一举一动都会引起居民的好奇与兴趣，将苏宁的形象一点一滴渗透进更多人的心里。苏宁规定工人当天必须交单，当天有要求有结果。与海尔后来广泛宣传的"日事日毕"管理异曲同工。

这时的苏宁已经开始重视体系管理。在张近东的要求下，《苏宁售后服务管理手册》出笼，连同安装维修的操作规范一起，克隆到各分公司，增强了苏宁服务的统一化、规范化，更加强了苏宁总部的管理力度及分公司服务管理的可操作性。

从此之后，苏宁确立以服务为本的理念："服务是苏宁的唯一产品，消费者满意是苏宁服务的终极目标"，"至真至诚、苏宁服务"。在实践中苏宁已然把服务提升至战略层面，苏宁服务不仅成为苏宁最强大的竞争力和竞争优势，而且成为一种品味、一种精神、一种境界，一个标杆。

最为可贵的是，在转型过程中，苏宁仍然坚守着自己的价值观，为顾客提供更好的服务。

1998年，我国长江流域遭遇了特大洪灾，洪水过后，天气迅速变热，正是空调销售的大好时机，苏宁也为此进行了大量的准备工作。大搞空调节，结果卖了一天就接到了大量顾客的投诉，说售后服务不到位。彻查之后，张近东发现，原来售后部门擅自改变计划，不但人手不足而且销单也不准确。张近东震怒了，他对售后服务经理大发雷霆："如果我现在手里有枪，如果说杀人不犯法，我真想把你给毙了！"

紧要关头，方显英雄本色。张近东立刻做了决定，从第二天开始，所有当天销售的空调安装预约推迟到10天以后！这一举动实际上等于放弃当年的空调市场，因为当时正是一年中空调销售的最好季节。

很多员工都傻了：张总难道不想做生意了？那可是空调销售的黄金时节啊。每天高温三十六七度，用户都急着买回家降暑，一听说要10天之后才给安装，很多人都转身去了别的商场。张近东丝毫不理会大家的争论和抱怨，调集了公司所有人员来处理单子，并且对用户进行电话回访。同时，他还向厂家求助，调来了工厂的维护安装工程师，以解燃眉之急。

那几天，几乎所有员工每天只能休息两三个小时。经过努力，原本需要10天的工作，3天就完成了。这次的教训使得大家终身难忘，就是从那时起，"服务成为苏宁的唯一产品"、"至真至诚，苏宁服务"的口号成了全公司的经营理念。

正是因为这件事，苏宁赢得了广大消费者的认可和信赖。　以此为始，在南京市民心中，苏宁的服务形象深深扎下了根。以致今天，很多南京人提起苏宁，首先提到是他们的服务。甚至有你偶遇的出租车司机都自豪地说，他家的电器除了热水器外都是从苏宁买的，即使有的商家可能价钱更低些也不想换了，因为都已养成习惯了！

虽然苏宁把服务当作产品来做，可是服务毕竟不同于实体产品，服务标准化就是一个必须解决的难题，否则推出的服务一定会在执行中走样。为了实现标准化服务，苏宁将自己的服务标准直接量化处理。比如呼叫中心接顾客电话时，"快速、迅速"标准量化之后就变成了铃响三声，或者说6秒钟之内。比如装空调时打墙洞的角度，也有可测量的标准。

苏宁在其内部推行可测量的服务标准，另一方面苏宁也借助消费者的力量监督自己的服务。消费者怎么知道这些标准?一是向消费者进行宣传，二是通过服务监督卡。苏宁会不定期地推出服务监督卡，上面有服务标准，告诉消费者苏宁最主要的几项工作应该是怎样完成的，应该把服务做到什么程度，让他们监督。"

21世纪初，苏宁鲜明地提出"阳光服务"的口号，在苏宁连锁开疆扩土的过程中发挥了强有力的作用。2005年12月，苏宁领取了由中国

质量认证中心颁发的ISO9000服务体系国际质量认证证书，成为首家通过该项认证的国内家电连锁企业。

苏宁在推行以服务为核心的战略管理进程中，经历了不断调整的过程。目前苏宁已经构建了一个稳定、固化的矩阵式组织架构，以连锁店、物流配送中心、售后服务中心、客户服务中心四大终端为基础平台，专业职能管理与地区管理相结合，形成了一个稳定的运行架构，这是一个中心两个同心圆服务网络管理体系的核心平台。

连锁店承担商品的现场展示、销售与服务。目前苏宁正在将全国各地的第二代传统综合电器连锁店升级为第三代以家电、通讯、电脑为代表的3C连锁店，并根据区位不同与顾客群体不同，苏宁将店面类型划分为旗舰店、中心店与社区店。在布局上确保顾客能够就近方便购买到所需要的产品，将服务渗透到顾客的身边。

第57节：用服务打造口碑(2)

物流配送中心负责商品仓储、配送。售后服务中心专门从事商品售后安装、维修、保养。

客户服务中心负责服务受理与监管。为统一顾客咨询、投诉的受理并加强内部服务的监管，苏宁建立了电器流通企业中首家以呼叫中心基站为平台的客户服务体系，对顾客的服务需求实现统一受理，"一个电话解决一切"。在企业内部，实现了对其他服务终端作业的统一监管。目前苏宁在全国29个城市建立了客户服务中心，拥有400多个服务区，5000多名员工，日最高信息处理能力达到18万件。

苏宁SAP/ERP系统平台的建设投入巨大，不过，产生的效果却是惊人的。对于服务产品、服务网点的系统管理，如果以行业内原有的人工方式监管的话，需要不断巡查，但监管效果并不好，可是如果以信息化系统做管理，情况则完全不一样。

某一外包服务网点的需求信息通过网络连接上苏宁的系统，苏宁系统派单给接受过苏宁培训并获得认证的服务人员。当服务人员接到具体工单之后，通过下发的类似于手机卡的STM卡，服务人员的手机会接受到这张工单的具体信息，例如某某用户、电话号码、什么时候约定上门等等。当服务人员登门服务后，需要向系统回复一个短信息。这样，一个外派维修安装服务的工单花了多长时间、收了多少钱、有什么特殊情况等等，都可以在系统上反映出来。盯查系统的工作人员上午一次、下午一次与客户核实。而到了晚上，所有的系统派单都要有结果，如果没有结果，就会被认为是作业不良，不符合苏宁的服务要求。而对于有结果的工单，客户服务中心会在24小时内全部进行回访。

对于不同的服务情况，苏宁会采取一定的奖惩等管理手段。系统会根据满意度、完成率、销单率等数据设权重新排序，而排序系统会

对做得好的网点进行派单优先，使其有更多的业务，并且采用不同的结算系数，促使各网点提高服务质量。

作为"看不见的苏宁"，后台管理系统不仅改造了苏宁的业务流程、运营模式，也极大地提升了苏宁的服务质量以及服务的想象空间。依托于SAP/ERP管理平台，苏宁的服务产品将更为丰富和更有竞争力。商业一直是劳动密集型的，现在我们希望把它变成技术密集型。

依托SAP平台的CRM系统，苏宁在南京建起有500个坐席的全国性呼叫中心。坐席的数量在今年8月将增加300个。这个呼叫中心承接全国29个大区的呼入，可以处理其所有的咨询，包括安装预约、送货预约等。同时全国所有的呼出、服务质量回访、跟踪等也都在这里完成。

呼叫中心目前最高受理量达到3万个，回访最高量达到2万个。呼叫中心受理的信息通过平台传送到苏宁的各个门店及服务网点。凭借对全国会员消费服务数据的共享，苏宁的每个客户服务人员能在5秒钟内查询到每一个顾客的资料和信息，可以完成销售、运送、安装、维修、咨询以及回访等全部流程的信息处理。大大提高了受理效率。从前台进入的电话5秒钟内就能得到响应，10分钟后台的工单做出响应，接通率达到99%。这个平台有着快速的反应速度，从整体上解决了服务需求的接受与反应问题。另一方面，其功能也逐渐拓展到数据库营销、市场调查等各个方面。苏宁一直坚持的顾客电话跟踪回访每年都超过5000万人次。如果在这些信息的基础上进行精准的数据库营销，营销成本将会很低。

不惜千金，自建后台服务

苏宁在业内是比较典型的采用自有后台服务体系的企业，立足服务品牌的定位，坚持"自建体系、自主管理"的方针自营安装和售后服务，更加倾向于自建仓库和车队。

家电零售企业发展初期，为减少运营成本，大多选择服务外包的方式以利于企业快速发展，但家电渠道企业越往后发展，服务将越成为核心竞争力，不注重服务建设的企业注定会被市场淘汰，而针对目前国内家电服务行业中良莠不齐的现状，家电渠道企业拥有自己的服务团队不仅是对消费者负责的表现，更是洗牌目前国内家电连锁企业服务外包及不规范经营的必要之举。

在支撑体系的布局上，国美的战术是强调对中心城市和附近区域的快速覆盖：每进入一个城市就开始密集开店，从一线市场一直覆盖到二线，国美力图以快速和最大程度地获得该地区的市场份额，等到份额确立后，国美会逐步调整其运营，梳理流程和建设管理后台。

而苏宁每到一个城市，一般只布下一个点，然后转身去搭建管理后台，直到平台完成到足够支撑运营之后，苏宁才会再回过头继续在同区域开店。2005年，苏宁基本上处于拉一张覆盖全国的大网的过程，原有物流、服务体系的辐射半径有限，大部分新城市不能够覆盖，因此苏宁在不断设点的同时还要筹建新的管理平台。

第58节：用服务打造口碑(3)

苏宁的后台支持策略增加了运营成本特别是人工成本，增加了投资支出。在一定程度上影响了公司的扩张速度。但是从长远看，苏宁的策略是顺应家电流通业物流整合的要求的。随着国内家电行业产品同质化越发严重的现象，唯有坚持服务自营才是企业自身有别于同行、长效稳健发展的关键。

苏宁在售后服务上坚持"专业自营"的方向，建立了具有雄厚实力的自有服务网络。目前国内传统家电连锁企业中，唯有苏宁电器一家拥有自己近万人的服务队伍，其售后的范围已经从原先的空调扩大到彩电、洗衣机、热水器、电脑等全品类家电领域。有利于保证服务质量，也更容易得到供应商的认可。专业自营服务不仅是苏宁服务质量的重要保证，也是实行差异化定位与满足个性化需求的重要手段，还是苏宁长期发展的重要利润来源。

而国美主要采取外包或供应商自己安装的策略。采取的租赁仓库和实行车队外包。2007年国美集团宣布关掉43家店面。通常连锁商家对关店都是非常慎重的，除非这些店的亏损已经不可忍受，看不到赢利的希望，否则不会关店。而与此同时，苏宁"有限地关闭了几家，基本都是租约到期无法再续造成的。之所以苏宁的开店速度可以不断加快而很少关店，是它的后台管理发挥了重要的作用。用总裁孙为民的话说，"苏宁的后台至少领先同业者三年。"张近东甚至认为，苏宁的后台并不比全球最大的家电零售商百思买逊色。

鉴于目前国内消费市场对于企业服务需求的不断完善，锻造一支具有较高"复合服务能力"的专业精细化服务团队，是企业满足市场的根本，不仅有利于企业自身获得市场的口碑，同时对于广大消费者来说，也是一件幸事。

苏宁除了组织所有服务人员报名参加国家相关部门的从业资格认证，还在企业内部建立了服务技能等级资质认证机制。每年的3、4月

及10、11月是苏宁企业内部全国售后服务工程师春秋两季定级考核的月份，每到这时，全国售后服务的技术人员都必须在集中接受封闭式的专业知识、服务技能及实际操作能力提升的培训与考核，获得各岗位资质等级证书后，方可返回岗位。

苏宁的战略目标是打造中国最优秀的连锁服务网络。围绕服务为核心的经营管理体系的建立，自2000年起，苏宁经过三年多的实践与摸索，到2003年底，一套思路创新、模式独特的管理模式，即"以顾客为中心的终端运行体系"与"以终端为中心的管理控制体系"为核心的新的经营管理体系和全国服务网络最终形成，并进入全面细化、优化、固化阶段。

最初，苏宁根本没有想过像IBM那样把自己定位于向服务供应商转变，从而通过服务获取更大的商业利润。法律规定，谁销售谁负责，保障销售是必须做的。当时，大多数厂家的产品质量参差不齐。张近东想，如果不把服务整合起来，可能会影响销售，所以售后服务是苏宁必须做好的。在保障销售之后，服务实际上也是一种促进品牌的方式。提供服务的过程中，消费者会逐渐认可苏宁，满意度会逐渐转变成忠诚度，他们会再次光顾。售后服务实际上是一个很好的品牌提升渠道。虽然服务可以创造利润，但是苏宁并没有把盈利作为第一要素。

近几年苏宁才发现，售后服务的利润空间还是比较大的。家电服务有两类，一类是安装服务，产品装起来才能用，实际上这是产品的一部分，从这一点来说，利润是很低的。真正的利润来自维修。维修是有技术含量的。尤其是一些3C产品、数码产品，它们对技术的要求比较高。因而导致产品的利润空间比较大。而且，有些配件是专用型的，这在市场上具有一定的垄断性。内地的服务到香港是很有竞争优势的，香港以及境外其他地方都是收费制服务。中国内地消费者是以最低的价格享受最高级的服务。苏宁如果在内地把服务做到口碑极佳，然后复制到其他国家和地区，那绝对是所向披靡的。

但是苏宁并不认可维修利润高的现状。维修市场会快速发展，消费者换东西的几率比修东西的几率低得多。如果维修的利润虚高，消费者会承受不了。通过集中采购，苏宁把配件价格压低，让老百姓得到真正的实惠，让整个服务价格和价格体系都降下来。

在服务营销领域，苏宁开始有意识地对良莠不齐的维修市场进行整合，通过组建自己的队伍，自营服务，在维修市场提高自己的话语权，提出服务标准化概念，引导家电零售行业往标准化的方向靠拢。另一方面，苏宁确立了薄利多销的经营方针，逐步扩大自己的市场份额。以前苏宁把保障销售放在服务功能的第一位，将来可能会强调利润。即便单位利润率不高，但是只要规模上去，总体利润会很可观。"

第59节：用服务打造口碑(4)

服务标准以及服务项目制度化只是解决了服务内容的问题，要真正做好服务，对于苏宁而言，一个庞大的网络是必不可少的。和苏宁的门店网络一起，苏宁的服务网络也慢慢搭建起来，逐渐形成了覆盖全国的服务网络平台。

随着连锁网络的建设，苏宁服务网点同步推进。2005年3月，苏宁启动了"5315服务工程"，计划在全国各地建设500个服务网点、30个大型呼叫中心和15个第二代大型物流基地。只用了3年时间，苏宁就完成了建500个服务网点的任务。但是因为市场形势变化太快，原来的500个网点已经不够用了，按照2009年新开200个门店的计划，苏宁服务网点的数量将会增加到3000个，构成的服务网络可以深入三、四级市场。届时，除了空调、彩电、冰洗等大宗家电外，数码、电脑、手机等消费类电子产品均可现场为消费者提供各种家电维修服务。

将服务与消费者零距离化，是苏宁服务网点建设的唯一初衷，随着市场消费细分化特征的日益凸显，消费者对家电服务上的要求，也有了相应的变化。未来苏宁的服务将朝着建设更多服务网点，更多物流基地，更专业化服务队伍等方向发展，缩短与消费者之间的距离，专业、快速、优质将成为苏宁服务的标志。

在服务网络的构建上，为了确保售后服务网点拥有执行力和控制力，苏宁在全国各地的服务网点大都采用自营方式，自己选址，自己找安装维修人员，即使这样做成本会高得多。苏宁按照规模原则、响应速度原则、品类原则，综合考虑自己的网点布局。一个网点的规模不可能无限制地扩大，一个网点主任不可能管很多人，我们以前做过测算，一个网点主任管100人是比较合适的，再多就不行了，这是规模原则。

在服务网络布局的过程中，苏宁还扮演了家电售后服务整合者的角色。一直以来，国内很多家电企业都是自己做售后服务，比如海尔

就提出了服务营销的概念，在国内以外包合作方式建立了庞大的售后服务系统。对于这些厂家，苏宁抛出橄榄枝，提出对方所有的售后服务都由自己进行整合。一家企业在一个地方的销售数量毕竟是有限的。苏宁曾经算过一笔账，在一个区域，一家企业的空调产品一年销售2000台以内，其售后服务网点是亏损的。而在许多市场，2000台是一个比较高的数字。

但是，现在许多品牌都在苏宁卖，这个品牌在这个区域卖了几百台，那个品牌在这个区域卖了几百台，苏宁把这些整合到一起然后打包出去，就可以养活服务网点，而且网点的管理也可以做到规范化、标准化。以前没办法按照游戏规则做，但现在有这个量，就可以把服务网点整合到一处。

服务网点整合受到了厂家的欢迎。原来，厂家的维修网点在当地是半死不活，现在一家有规模的企业做整合，向消费者提供更加规范的服务，它们何乐而不为?很多厂家觉得这个方法很好。

服务网点增加到3000个量级时，会出现人员的充足性以及管理上的问题。苏宁以合肥、六安和东北的一些三线市场为试点，与当地相对比较强势的维修服务点合作，把所有的维修业务打包包出去，对其进行相应的管理。网点能养活自己，同时苏宁的售后服务、工厂的售后服务都由这些网点来完成。对于授权做售后服务的类加盟网点，苏宁为其提供后台支持系统，采用了人员输出、管理输出、技术输出的合作方式。为了加强管理，苏宁构建了前期培训、资质认证、后期回访、信息监控、顾客投诉监督等系统化的控制体系，以确保类加盟网点提供标准化的优质服务。

在服务网点人才培养上，苏宁一直坚持做"蓝领工程"项目，要求维修技术人员参加苏宁的内部认证以及国家认证。目前苏宁的1万名安装维修工程师中，有1/3拿到了高级技术证书，2009年的目标是拿到高级证书的占到一半以上。同时，维修工程师维修的品类也从传统的家电领域向3C领域扩展。

未来，苏宁欲逐步完善家电全品类的服务资质认证培训考核，除国家现有的家电服务各项认证之外，苏宁还将积极协助相关行业协会及部门，参与制订家电服务认证真空领域的行业标准，积极推进国内家电连锁行业服务再升级。未来苏宁对于售后人员的培训重点将放在个人的复合综合服务能力上。同时具备多种品类商品售后服务的能力被行业称之为"复合服务能力"。

除未来坚持走服务自营的路线外，苏宁目前自有服务标准升级工程--优选精选、省心省钱、售后无忧、整体解决、满意体验之5S服务，涵盖了消费售前、售中、售后的全过程，通过该创新全程消费体验模式的实施，消费者可感受到更加便捷、优质、安心的家电购物过程。

第60节：用服务打造口碑(5)

白璧瑕疵：在改进中成长

公司发展到现在，许多具体的事务张近东不再过问了，但苏宁的企业形象品牌塑造高于一切，这是苏宁上上下下必须遵循的法则。张近东因为在创业时期得益于扬子晚报这样的强势媒体的正面报道，至今仍特别在意并看重媒体关于苏宁的各种声音。他一再告诫员工，最不能忍受的是对苏宁这一品牌的任何一种伤害。

2008年6月，世界品牌实验室发布2008"中国500最具价值品牌"榜，苏宁电器以品牌价值423.37亿元排名第16位，蝉联中国商业连锁第一品牌。但是，服务存在的问题依然时有出现，并在一定程度上影响苏宁的形象。

2006年7月－10月315投诉网共接到苏宁电器的相关投诉共204宗，从受理投诉性质上看，售后服务问题投诉127宗，占62.3%；产品质量问题投诉61宗，占29.9%；其它投诉16宗，占7.8%。商家搞特价促销，目的是吸引顾客，烘托人气。然而，南阳消费者吴女士在苏宁电器南阳专卖店看中一台特价机，当她回家取钱回来购买时却被告知，特价不执行了。

管理到底是什么？说到底，就是要构建一种机制，或一种结构来实现管理的目的，让企业不再依赖一个人、一项技术、一个产品，这就是管理的最高境界。中国企业工业化进程、科学管理的启蒙落后于西方近百年，因此，当今最现实的管理需求仍是基础管理等，

由于连锁经营中特有的管理复制性要求，苏宁也就特别强调管理的标准化，因为只有标准化的东西才有可能复制。

事实上，从传统的农业文明走向现代化的工业文明，其中显著标志之一就是企业生产和商业运作的标准化管理。标准化管理就是在整个管理体系中，针对经营管理中的每一个环节、每一个部门、每一个岗位，以人为最小管理元素，制定细而又细的科学化、量化的标准，

并将其贯穿成一条环环相扣的流程，按标准进行流程化运作和管理。这种管理的目标是让每一个决定成败的细节标准化、流程化、规范化、程式化。

每个企业都必然有适合其自身运作的管理方法和手段。苏宁要求企业中的任何一项工作流程都必须明确以下六大要素：

1）目标：即要做成什么。

2）事项：即明确要做的工作内容。

3）过程：即完成事项要经过的次序与步骤。

4）标准：即工作要达到的具体要求。

5）方法：完成工作的手段与做法。

（6）责任人：即谁来完成整个事项，承担最终责任。

对于已明确的流程，苏宁的做法是通过各种作业指导书和工作表单将其固化。不管是谁，只要按照流程做，最终的结果都是一样的，它与个人能力、经验、权力和地位无关；反过来，不管是谁如果不按流程做，他会寸步难行，处处遭到"封杀"。不仅如此，流程还使得每件工作的结果都具有可追溯性，即谁的错，错在哪里，怎么错的，都能追查到，这样，流程就使得苏宁各项工作越来越精细化。

连锁经营最本质、最核心的问题就是标准化运作和管理，并且在这个基础上不断地复制延伸。苏宁所追求的标准化管理不是简单的复制大工业生产时期的标准化管理思想，而是将标准化和"以人为本"的管理精神一起植入到苏宁的家电连锁经营体系之中，即在连锁标准化管理的前提下，苏宁的每一个员工都要对工作、对同事建立起责任观念；都要有很强的敬业心和事业心；从公司到员工个人都要把注意力从利润分配转移到增加利润上来。这样，通过双方的努力，企业就能够创造出比过去更大的利润，从而使员工和公司一起分享利益，进而获得员工和公司之间同呼吸、共命运的关系。

简单化是苏宁管理制度化和标准化的内在要求。在苏宁看来，好的标准总是简单而富有效率的，它摒弃烦琐，始终面对目标，显示出

结果与原因，这也是苏宁制度化、标准化追求的目标。

如今，苏宁电器经营相当复杂，商品品种繁多，数种经营品类，几百个品牌，上万个规格型号；苏宁连锁店遍布全国，不同地域有不同文化、不同消费习惯，还有不同的顾客群；而且苏宁服务链很长，从采购、店面销售、配送、安装、维修等，这些复杂的运作过程必须进行简单化处理。

在苏宁，对管理简单化的理解是：在确保达到管理目标的前提下，以最少的时间和资源投入，用最简便的方法和手段完成管理工作。一旦谁在某项管理工作上有所创新，实现了上述的简单化，公司就会将其工作方式、方法加以概括提炼，最终形成为标准，其他人通过这一标准的实施而使相同的工作变得简单。

管理的最高境界不是为了完美，而是为了和谐；不是为了管理而管理，而是为了有效才管理。简单管理的宗旨是效率至上、快速反应，它试图打破的是原有的阻碍效率提升和资源浪费的管理系统，使一切归于简明、合理、高效，并鼓励身在其中的人们进行创造性的思考。运用到苏宁就是：复杂的事情简单化，复杂的流程简单化，复杂的制度简单化，复杂的架构简单化，复杂的执行简单化。

第61节：用服务打造口碑(6)

苏宁电器邀请了曾在北京奥运会期间提供志愿服务的部分北师大学生代表，做客苏宁南京总部，现场向这股奥运"背后的力量"取经。

中国家用电器维修协会发布了2009年度中国政府采购7大类电子电器安装维修服务满意度行业测评结果，苏宁成为连锁行业唯一获奖企业。调研过程中，苏宁凭借多年的自营服务能力以及强大的全国连锁网络在保修服务、上门安装、服务态度以及专业知识等方面获得了广泛的称赞。

共担风险，共享成功

为满足消费者对家电服务的个性化需求，苏宁电器2009完成全国范围内年度服务调研活动----"倾听工程"，首次通过多种途径对消费者的家电服务需求进行深入挖掘和细分，并在春节前推出多项针对性家电服务举措。该工程通过电话回访、街头拦截、VIP会员深度访谈等方式对全国近10万名消费者进行满意度及服务需求的深入调研，依托全国层面的调研数据，了解消费者对家电服务需求的最新及未来趋势，以期为消费者提供具有针对性的定制化服务。

此次倾听工程的调研不仅是对苏宁服务的自检，主要希望通过全面的年度调研，为改进苏宁服务提供更科学的市场依据，"倾听工程"将会每年开展一次，从而保障苏宁及时把握消费者的服务需求并不断推出创新的服务措施。

依托"倾听工程"的调研数据结果，苏宁专门制定了多项家电服务保障措施。春节期间，苏宁客服将开通多种服务受理方式：客服热线全天24小时随时受理消费者服务需要，苏宁官方网站接受消费者在线家电服务预约；另外，苏宁向用户发送服务预约短信，以便用户提前安排自身事务；同时，苏宁与中国移动联合开发的短信销单系统可以及时采集服务终端人员工作状态，保证春节期间送、安、维服务及时到位，保证消费者的服务需求。

在节前出台的多项服务措施中，"彩电送装同步"可谓是应时又应需的"及时雨"。苏宁售后服务部门针对春节彩电消费，节前在全国重点城市推出平板电视的"送装同步"服务项目，活动期间在苏宁购买指定品牌彩电，即可享受"彩电即时到家"服务。

顾客购买彩电后，通过资质认证的苏宁高级安装工程师将在物流送货车辆到顾客家后同步到达负责安装到位，消费者不用再耗费精力进行第二次安装预约。同时，春节期间，苏宁推出彩电备用机活动，即消费者所购彩电在苏宁维修期间，消费者均可享受彩电备用机使用服务。

2008年7月，南京气温一路攀升，苏宁电器的空调销售也出现"井喷"，周末的单日空调销量超过了万台，苏宁在空调方面的价格及服务优势开始全面凸显出来。苏宁从全国各地增援而来的1000名空调安装技师也于昨晚乘坐民航班机从全国各地直接飞抵南京禄口机场。由于苏宁各大店面的空调销售区域人气猛然增长，众多空调品牌专厅已经被人群挤得寸步难行。苏宁针对此也特别推出了清凉早市和超值夜市活动，早上10点前和晚上7点后来苏宁购空调将享受到更多的优惠。

在业内，空调"三分价格七分服务"已经成为共识，苏宁最大的不同就体现在服务上，空调服务将进行全面的升级。早在一个多月前，苏宁就开始对售后工作人员进行系统全面的培训，提高空调安装、保养、维修的效率和质量，保证让更多的用户享受到更好的服务。

家电行业未来竞争归根结底是服务的竞争，而家电服务的出路一定是主动服务。苏宁电器服务体系经过18年的发展，在服务能力建设方面已经独树一帜，成为行业的标杆，以专业、高效的服务能力回馈社会，服务于广大消费者。

主动走进消费者，近距离倾听市场真实的需求，将有助于企业，尤其是家电零售企业，降低消费投诉、提升企业服务水平及质量。主动服务成行业新趋势，而苏宁电器正在引领这一趋势，并在为改变行业观点做积极努力。

从2009年"3·15"开始，苏宁电器每月15日将走进社区为消费者提供专业的家电售后服务。这是苏宁推出的"全国百万家庭，苏宁电器服务到家"专项活动的主要内容。仅"3·15"当日，苏宁电器就将走进100多个小区为近1万户家庭提供免费及优惠家电服务，全年将有近百万家庭享受到苏宁电器此项服务。

苏宁电器全国近2万名服务人员，将为全国近百万户家庭提供季节性家电维修、保养、咨询、使用等各项服务。以服务为先，为消费者提供更多购物附加值成为该计划的核心。据悉，苏宁电器该项活动活动覆盖面之广、活动力度之深均突破以往。率先破除消费者门槛限制，同时也打破过去以大中城市为核心的习惯，将苏宁电器服务渗透至乡村。

第62节：用服务打造口碑(7)

"百万家庭计划"的第一阶段服务重点将在空调这一品类上。进入3月，随着气温的回升，空调上的季节性保养需求将越发凸显。为此从"3·15"开始苏宁电器推出为期100天的免费空调保养体验服务。

每年的春季，均是家电保养的重要时期，空调产品即将迎来使用的高峰期，春季的检测保养直接关系到市民的身心健康。面对诸多隐患，苏宁除了空调的"黑洞"排查活动外，也同步开展了全城家电免费检测保养服务活动，为市民提供安全测电、检补墙洞、清理滚筒、清洗蒸发器、内机面盖、面壳保养、管线包扎等针对空调的服务。

如今国内空调市场竞争异常激烈，一大批空调品牌已趴下。在2000年至2007年七年间，相继有等20多个品牌空调的生产厂倒闭。2008空调冷冻年度空调品牌将剩下不到20家，倒闭品牌空调的维修保养成为一大难题。同时也使这些空调质量投诉得不到解决，消费者利益受到损害。

苏宁电器则表示，要"管起别人的孩子"，成立空调救助中心，托管"孤儿空调"。苏宁承诺，使用倒闭空调品牌中遇到任何故障，无论这台空调是否在苏宁购买，消费者均可以拨打苏宁电器24小时服务热线。苏宁将免费上门维修，只收取材料费，不收取上门费及维修费。

2009年3月15日，苏宁电器发布《2009年度服务蓝皮书》。蓝皮书随机抽取了苏宁会员及非会员共27337人，通过电话调研、现场调研等方式，依据顾客占有率、顾客偏好度、顾客忠诚度、终端服务竞争力四大调研指标，提出2009年苏宁服务的四大服务改善工程，缩短消费者家中等门的时间、零距离提供家电维修服务等服务改善，将给消费者全新的人性化体验。

数码、电脑、手机等消费类电子的迅猛发展及高频次升级换代习惯的形成，使得该类消费电子产品的服务更加地短、平、快，因此，

搭建与消费者零距离的家电售后维修实体店，成为提升苏宁09年服务质量的关键。

09年，苏宁《理赔基金》及《家电管家》两大服务将双双出台，一个针对消费监督理赔而专设的基金制度，另一个则针对非苏宁用户家电售后维修制度，将解决长久以来，在理赔及维修两大服务领域上的复杂化和局限化问题。《理赔基金》的出台是为了提高苏宁现有各类投诉处理的及时性、主动性，从而缩短消费者等待处理的时间。

第63节：制度在说话：看不见的苏宁(1)

九、制度在说话：看不见的苏宁

内部管理决定团队执行力，后台建设决定企业成败。在不断变革的家电业态中，依赖管理创新来降低成本，提高效率，增加顾客满意度。

不是决策问题，是信息问题

连锁零售业的实质就是信息流带动下的物流运作，企业的竞争力取决于其商品和资金的周转率。大半个世纪之前，管理大师彼得·德鲁克就极富前瞻性地预言：信息技术将改变整个商业形态。

1970年，当沃尔玛投资3000万美元建立全国的零售信息体系时，当时的营业额仅有2.3亿。那时，沃尔玛只有10个超级市场和3个大型仓库。当时包括山姆·沃尔顿在内的决策者都认为这不算是一个英明的决策。到1988年，几乎所有的沃尔玛商店都安装了通用产品代码电子扫描系统，比另一家零售巨头凯马特要提前两年。沃尔玛是全球第一个使用卫星定位系统的零售商，用于支撑4200个连锁店的配送。事实上，正是由于沃尔玛当时战略起点的成功，注定了它未来的成功。

张近东很早就看到，信息技术的大量应用已经使很多跨国企业处于业务的领先地位，强化了其自身在市场上的竞争力。通用电气、福特公司、克莱斯勒公司等产业巨头通过实施原材料网上采购和销售系统的网上配送，使原材料采购成本和销售成本下降达20%～30%，高的达到40%。麦德龙、家乐福、欧尚等连锁企业的信息系统很好地解决了管理面临的地域分散、品种繁多、信息处理量庞大等问题。正是通过对计算机网络技术的广泛应用，跨国公司和处在全球各个行业前列的企业都在加速发展自己、迅速壮大自己。

"信息化"已经成了所有商业连锁企业发展战略的核心竞争力，也成了连锁发展的必经阶段。中国零售业目前正在面临着重大的变革，即从外向型增长为主向外向与内生增长并重转变，从数量规模型向效

益效率型转变。在这一过程中，信息化无论是在零售企业提升供应链效率，还是在实现精细化管理以及提高服务水平方面都发挥着重要作用。

随着苏宁连锁经营在全国范围内的规模扩张，管理的有效控制开始成为必须要思考的问题。如何实现整个连锁体系的信息集中控制？如何建立面向庞大客户群的有效服务？如何提升和供应商之间的合作效率？如何根本性地提高与整合本企业的管理模式，以及信息共享？从实践经验看，针对这些问题的解决，最有效的办法就是通过信息化管理来实现。

领导层的战略眼光和推动意识对信息化的成功至关重要。张近东高度重视管理的信息化，认为从未来企业发展与竞争的角度看，信息化是最为重要的，如果没有信息化的平台支撑，制度化、标准化、简单化是很难实现的，即使是通过人工的方法来实现，也是低效率、低层次的，缺少真正持久的竞争力。更进一步讲，苏宁在实现连锁经营中，每天都遇到海量的信息需要处理，如果没有先进的信息系统是无法应对处理的。

张近东说："零售行业已经是高科技行业，未来管理创新的载体就是企业信息化平台，这不仅是苏宁维持和提高连锁管理水平的有效途径，也是苏宁连锁经营不断发展壮大的重要资源。"

在创业之初，苏宁尚未建立电脑网络化管理体系，前台的销售管理和后台的服务管理处于人工衔接状态，一旦出现高峰作业和并发作业，就会导致脱节。

在前台，顾客买空调流程较长，原因是人工开票的速度非常慢，导致顾客的流失和抱怨；与此同时，营业员看到顾客来就开票，其实不知道还有多少库存，信息反馈不及时、不准确。这些问题显然制约了苏宁的进一步发展，成为当时最大的管理瓶颈。在后台，售后服务面临着部门间协调的问题，常常会出现作业派单和销单集中拥挤的情况。

张近东较早开始意识到人工管理效率低下，要想突破现状，必须引入高效实用的高科技管理手段，正是这样先进而务实的意识和对于企业信息化的准确认识，使得苏宁在商业企业信息化技术应用方面一直走在行业前列，并且运行效果良好。

1994年，他在参观日本、香港的一些公司后，亲自推动苏宁实现了业务的电算化运作，那是国内家电行业第一套基于DOS操作系统的售后服务管理系统。上线当年公司就实现了100%客户回访，并以此为后盾发展了售后服务网点。

为提高前台销售效率，1996年苏宁和南京鼓楼税务局联合开发了销售业务与财务联网的开票系统，使得苏宁成为国内零售业第一家电脑开具增值税票的企业，

苏宁真正对信息化系统重视起来是在1999年12月正式进入综合家电领域，开出新街口店的时候。由于新开大型综合店，前台的销售过于忙碌，但和后面的仓库并没有系统相连接，作业主要还是用手工开票，仓管员拿到提货单再交给送货人员统一发货。程序复杂，提货单和库存也没法有效的对接，导致经常将货卖错。明明后面已经没有货了，可前面照样卖了出去。与此同时，许多货摆在后面却卖不出去。张近东下决心解决这些问题。

为了配合?宁集团全国性的分销体系、物流体系、售后体系的建立，支持其高效运作，苏宁成立了集团信息中心，建起全国性的企业信息互动网络，来解决企业内部横向的各业务层次和纵向的职能体系之间的信息沟通问题，最终构成了企业内部的信息交流平台。

1999年苏宁明确提出"E连锁"概念，在当时，没有行业先例，没有可借鉴的经验，张近东就根据苏宁的需求来决定要不要上信息化，如何上信息化。到了2000年，他又推动企业开始全面推行管理的信息化，并耗资3000万元实施ERP管理系统。

纵观中国企业的信息化历程，很多企业为了生存、发展需要，抑或是追随管理潮流，纷纷上马信息系统，动辄投资几百万，甚至上千

万，很有魄力地推进企业信息化，但巨额投资并不总是产生现实成效，很多企业在上马信息化之后非但没有换来企业经营绩效、管理能力和水平的显著提升，反而因为牵一发而动全身的必要调整致使很多企业从原本正常有序的业务运作走向彻底的混乱无序。企业怨声载道，最终半途而废，

"不上ERP是等死，上ERP是找死"。媒体报道中国企业ERP不成功的有93%，也就是说可以做到ERP的只有7%，而这7%还不一定能够成功。很多企业和做ERP的咨询公司打官司，说你给我做ERP，承诺做到什么程度，现在没有做到要索赔。这说明做信息化有一个非常大的误区，还没有做到以用户为中心满足用户的需求，然后就要求做信息化，其实做不到的。这就是所谓的"信息化悖论"。

事实上，连锁企业在发展中遇到的问题是相同的。信息化的成功实施必须要建立在企业现实的管理需求之上，而不是为了跟随潮流盲目应用。企业管理没有最好的模式，只有合适不合适，供应商的优势、软件的性能必须适合苏宁的实际需要。

信息化的实施工作是一项巨大的系统工程，牵一发而动全身，需要企业各体系、各部门在统一的规划下，协调一致地开展工作，如果只凭少数信息化的专业人员推动这项工作是极为困难的。与此同时，上马信息系统投资巨大，必须下决心投入较大的人力、物力和资金，并监督这些资金的合理使用。

第64节：制度在说话：看不见的苏宁(2)

最早苏宁使用的是与武汉金力公司一同开发的一套ERP系统，是中国零售企业中首个拥有自主知识产权的ERP系统。它专门针对家电连锁企业设计，能做到进、销、存、送、装一体操作。苏宁在与金力合作开发这套系统之后，没有签署软件使用的保密和独占协议，结果后来金力又将这套系统卖给了国美等家电连锁企业。苏宁率先开发的系统被推广到同行中，成为行业标准，自身的领先优势没有有效发挥出来。

2000年，ERP管理系统成功上线，使苏宁的物流、资金流、信息流实现了大规模的集成，建立了有效的互控机制与互动机制，苏宁在资产周转、存货管理上居行业领先地位，大大增强了苏宁的内在活力。各种数据在现代化网络上实时传递、分析、处理，为采购决策和大规模定制提供了及时、准确的决策依据，把供应厂商、连锁企业、分销商直至终端用户联成一个整体，彼此之间的紧密协作得以变为现实，从而产生巨大的合力。

随着连锁体系的不断扩大，苏宁在2004年进驻全国60多个城市，拥有200多家门店，这样的地域范围和规模使得苏宁在经营管理控制上的问题尤为突出。苏宁开始感觉这套系统已经不能适应企业的发展了。

苏宁以业务为导向的ERP管理系统适合各个分店打游击战，但不适合整合集团资源，实行协同作战，导致苏宁不能实现真正意义上的跨地区、跨公司的管理，不能在整个集团层面上调动所有的资源。系统不是以财务和人力资源管理为核心，而企业发展到目前的规模，采购与销售的流程化管理越来越需要与财务和人事的管理相对应。苏宁的财务和业务是两套系统，相互之间并不能很好的联通，这就造成了脱节现象，因为财务永远是滞后管理的。企业在较小规模时还可以通

过人工合成及时通过，但随着信息处理量的增大以及对效率要求越来越高，这种脱节便容易出现大问题。

比如集团需要了解整个集团库存销售的状况，并让库存货品在各个公司之间进行有效调配就无法通过ERP实现，需要总部进行大量的人工协调，而且需要人工查阅各种库存。并且货物不能用简单的配货的方式，而要显示乙地卖出货物，甲地买入才行。

而这一系列管理问题又最终落实到苏宁如何实现跨地区运营，支持总部功能的异地运作以及支持诸多的运营创新，例如在北京采购、在上海结算、在南京服务等一系列战略调整的设想，以及如何同国际规范化、标准化的管理模式接轨，在更高的层次上实现和供应商、消费者之间的整合运作。

信息时代早已来临，已经是现代企业建立竞争优势的重要组成部分。信息化的本质其实是管理再造，只有当业务、管理和技术完美地契合起来的时候，信息系统才能发挥其强大的功效，最终升级为一种管理模式。因此首要课题就是对整个企业的管理模式、业务流程、制度体系进行全面升级，才能够避免管理和信息系统"两张皮"的结果。张近东说："信息系统首先要满足企业现有的业务管理需求，但还需要领先于业务一小步，必须领先，但仅仅是一小步而已。"

从2004年开始，苏宁就开始蕴酿这种改变，以进一步整合资源。2005年7月，苏宁作出了一个重大决定，推翻现有的信息系统，依照国际标准一步到位建立高度集成与现代化的信息系统。引进SAP系统以进一步强化公司物流、信息流和资金流的管理。同时，苏宁选择与能够将管理咨询和IT服务整合运用的最具实力的IBM作为信息化实施的咨询顾问公司。

德国SAP公司是全球最大的企业管理和协同化商务解决方案供应商、全球第三大独立软件供应商。SAP/ERP系统以其管理集成度高、流程控制严密著称于世，在世界500强企业中有70%采用SAP/ERP。但

由于该系统对企业基础管理要求很高，在中国推广10多年，在中国大型零售企业里一直缺乏典型用户。

苏宁将这次决策看成是建立未来竞争优势的关键所在，希望以此破除信息鸿沟，在高速扩张同时，稳健与灵活并举，实践"高效的中央集权"。为了配合管理咨询专家的信息系统改造，苏宁投入的资源前所未有，成立了专门的项目组与其实时对接，为了确保项目始终处于高度机密的状态，苏宁要求项目组成员必须要和苏宁签订专门的服务合同。

SAP系统实施后，将让苏宁和那么多的合作伙伴之间不得不规范起来，这是因为以后就不是我们面对面的谈话、讨价还价了，而变成了计算机和计算机之间的对话，它们之间没有什么变通可言。对苏宁来讲也是想通过这一系统和供应商进一步达成这种快速的响应，以便严格地执行合同。

第65节：制度在说话：看不见的苏宁(3)

同时，苏宁自己也用制度保证执行结算合同，结算人员严格按照公司系统所规定的课程表去上课，什么时间结算，如何结算，计算机会自动显示给结算人员，绝不能落过一天，想不给人家结算都不行。

这次的信息化提升与2000年版的不一样，那个时候是技术为运营服务，甚至让路，信息化必须以适应企业现实为前提，但这次不同，虽然苏宁也与SAP和IBM反复协商以解决苏宁的现实问题，但从根本上这是一次信息化跃进，而且是苏宁管理上的一次跃升，是苏宁全面迈向国际化管理的奠基性的里程碑式的战略课题。

2006年4月，苏宁SAP/ERP系统成功上线，创下全球零售业SAP实施规模最大、实施周期最短两项记录，不到9个月实现2.4万个终端成功上线，这在IBM全球的ERP实施案例中也是首例。SAP系统启用后，改变了先前供货商铺货分散局面，形成了区域公司仓库共享优势，使得公司仓储面积减少50%以上，库存量降低20%～50%，存货周转率提高20%～60%。企业反应速度提高，商品交易时间缩短，节约了上下游的交易成本。

SAP/ERP系统是IBM的咨询部门和苏宁共同创造的零售业实施规模最大、实施周期最短的两项记录。随着相互了解的加深和对中国零售业方向的共识，2007年6月双方正式推出了独家战略合作的"蓝深计划"。苏宁投入3亿元，双方在未来五年内开展一系列项目，在企业管理、流程变革、应用系统开发与IT管理等领域为苏宁提供一整套基于信息技术的整体变革方案。吸取上一代信息化中的教训，这次双方签署的是排他性协议，合作开发的应用系统是保密的，不能推广。

IBM帮助苏宁实现了企业内部系统的高度集成，为企业运行中不同的职能体系、不同的业务主题之间的系统提供了支撑；在统一、透明、标准化的制度流程基础上建立的集中交易平台和共享服务模式，先进的供应链管理系统直接联结超过3万家供应商，为供应链的两端提

供更有效的收入、成本和库存管理。IBM认为，苏宁的信息化管理水平已经站在了国际零售业的前沿。

这种在信息管理创新方面的战略性合作对苏宁发展的推动力几乎等同于在资本市场上上市取得的突破，使得苏宁能够在竞争非常激烈的市场中不断创造奇迹，做到了企业架构灵活以适应激烈的竞争，通过降低成本以应对经济形势变化带来的市场压力。在信息化系统的支撑下，加上SAP／ERP管理，连锁店的一举一动都在总部的适时监控范围内，真正实现了全国一盘棋，实现了物流同步化。

这些做法极大地强化了苏宁整个管理体系的精确性、集约性，在中国家电零售连锁行业，如此高的信息化后台管理水平，仅苏宁一家。据此有评论认为，苏宁是中国零售行业中最像沃尔玛的企业。

苏宁率先在行业把信息化作为企业核心竞争力之一来抓。每一次的信息化工程都有苏宁高层的强力推动。这显然给整个企业传递了一个重要信号：信息化是苏宁的一项战略决策，容不得任何人有丝毫懈怠，甚至是"只许成功，不容失败"，这就确保了企业上下对于信息化的高度重视以及超强的执行力，为苏宁信息化的成功奠定了坚实的组织基础。

企业管理的信息化不是一次性的投资，更不是一劳永逸的工程，而是一个永恒的不断提升的过程。在这个过程中，信息化与管理相辅相成：一方面，管理对信息化不断地提出新的要求，促进系统不断改良完善；另一方面，信息化对管理不断地提出新的适应性，要求管理不断地创新，从而使企业的管理处于永恒完善中，有效支撑连锁业的不断发展。

苏宁从20世纪90年代初在行业内率先使用电脑开单据，到2000年最早全面实现信息化管理，再到现今建立行业内信息系统的标准，都走在了行业的前头，打造出不容易被拷贝的差异化竞争优势，许多同行随之进行模仿和跟进，也许苏宁比竞争对手早迈出的只是一步而

已，然而就是这一步跨越了传统商业与现代商业的分界线。苏宁蝉联国家信息化测评中心中国商业零售业信息化冠军。

物流：连锁的基础

连锁店的成功在于"连"与"锁"，"锁"即一个支撑全国分店平稳运营的后台。没有现代的物流配送，就谈不上真正的家电连锁经营。物流配送的水平，在一定程度上决定着家电连锁经营的成功与否。张近东的理解是，强大的物流配送体系，是苏宁连锁经营体系的核心构成部分。

目前的中国零售企业信息化水平低，物流配送成本偏高，造成零售成本增高。整个的家电里面营销的费用和成本大概占整个产业中间的30%以上，或1/3以上都是营销的费用，但是营销费用中间，至少可以肯定的说有一半以上是不创造价值的，是增加我们之间的消耗和内耗，比如说由于对市场信息的把握不准确，导致大量的库存挤压，由于对市场某一个区域销售供应的问题，导致物流频繁的周转，无效的物流，渠道和制造商之间无论在中间的销售环节，分销环节，还是零售终端环节，存在人力资源广告投入的重叠，这些都是整个行业里面低效率的投入。

第66节：制度在说话：看不见的苏宁(4)

在这个供应链中，苏宁所能提供服务的环节就比较多，相应的他从这些环节中获取的利润也就比较多。作为一家上规模的零售企业来说，投资物流更是苏宁的战略之一，一直对外强调"服务是苏宁唯一的产品"这一主张，不难看出苏宁的长远考虑，

物流配送网络是零售企业的核心能力之一，同时也是零售企业成本开支中仅次于物业成本的第二大成本开支。目前我国物流网络覆盖面不完整，重城市、轻乡镇，重发达地区、弱落后地区，不利于落后地区和农村的流通与服务等发展。同时，现代化程度低，主要体现在机械化、电子化、信息化程度低；缺失大型优秀物流企业。按照美国、日本的物流现代化水平，我国每年至少多支付3万亿元。借助现代信息技术和现代物流中心，降低库存费用、周转费用、配送费用等是美国、日本物流总成本下降的主要原因。

目前家电的物流有一般是供应商在主要城市设立仓库储存商品，收到商家的订单后自行将物品运到商家的仓库，商家再配送到门店或消费者家中。由于家电销售存在严重的不平均，周末、店庆的时候销量很大，平时就冷清得多，极易造成运力过剩浪费或者运力不足影响销售。北京苏宁曾有过从门店发货到150公里外的案例，而且仅仅是一台冰箱。那一次销售肯定是赔本的，但必须做到承诺。

在过去，门店在收银后，以手工录入的方式将定单传递给仓储部门，然后仓储部门汇总，到中午12点或者下午4点截止的时候统一派工装车送货，货车开出至少要在两个小时之后。为了让物流顺畅，仓库得一直保持高峰期的人手，浪费大量人力。另外，采购与物流也存在同样的脱节现象，采购员采购了货物往往不通知仓库，导致仓库很可能突然收到大批货物，不但会打乱人工安排，更使仓库无多余容量吸纳新货。为了防止突发情况，平时仓库的1/5是闲置的，导致物流成本长期居高不下。

关键的问题还有，苏宁电器各分公司的平台不统一，各自为政，相互流通困难，从镇江调一车货去南京要计算成两个公司的买卖，在手续上就很麻烦。苏宁在每个地级市都有一个分公司，就不得不建一个物流基地，在全国就有80多个仓库。卖一万种商品，每个仓库就必须存放一万种货物。无论商品好卖与否，仓库都得存上一部分，大量的资金堆在了仓库，甚至直接导致了苏宁在一些二三级城市亏损，以及在全国扩张的步伐减缓。

而如果选择物流中心进行集中供货，将变得简单和富有效率，但物流中心项目投资巨大。以前，苏宁几乎在每个地级市都有一个分公司，一个物流基地。苏宁卖一万种商品，每个仓库就必须存放一万种货物。但是各地各个季节的销售情况不一，就很容易形成货物积压，让苏宁的资金大量滞留。由于各分公司的平台不统一，各自为政，相互流通也较为困难。所以无论商品好卖与否，仓库都得存上一部分。有些商品在不发达地区仓库内甚至放上半年。这使得苏宁大量的资金堆在了仓库，甚至直接导致了苏宁在一些二、三级城市亏损，使得苏宁在全国地级市扩张的步伐减缓。

相对竞争者，苏宁更加注重供应链的建设和完善，其在物流和信息系统的投入在业内是最高的。为了加速产品流通，苏宁在2002年3月份开始建立了自己的智能配送中心，以配送中心为核心，上与供应商相联，下与连锁超市相接，建立起了自己的企业联盟，并把它们纳入自己的供应链中加以管理，从而使产品可以实现及时生产、及时交付、及时配送、及时送达到消费者手中。如果客户在苏宁的销售前台买了一台空调，要求立刻送装，很可能在客户还没有到家的时候，崭新的空调就已经送到住处，随后安装工人也很快站到了家门口。从2003年开始，苏宁就开始着手物流系统的改造，把首次公开发行募得的资金用于在杭州、北京、江苏等地建立物流配送中心。

2005年，苏宁提出要在3年内建成包括15个物流基地在内的"5315"计划，正式开始兴建大型物流基地。2006年，随着SAP信息

系统的引入，公司重新整合物流配送中心，大区域的物流中心将取代目前每个城市均有的物流配送中心，以进一步提高物流效率。公司的资产运营效率和人力成本等优势将充分体现。

作为第二代物流配送中心，南京区域配送中心比原有的分散式、纯人工物流模式先进了很多。其取代了原来在各个地区存在的分散的后台服务体系，将分散的管理架构转变成了集中型，使得周边100公里范围以内的城市可以共享一个仓库，减少了重复库存，加快了货物销售的速度，也加快了资金的流转速度，另一方面区域库存的数量大，也降低了缺货对销售的影响，提升了服务质量。

第67节：制度在说话：看不见的苏宁(5)

区域配送中心主要有3大业务：零售配送、门店补货和周边区域内的商品调拨。第二代物流配送中心的先进更在于其依托于SAP/ERP信息平台，对各个环节的业务流程实行了再造和优化，通过与门店、呼叫服务中心等业务单元以及上游供货商的信息共享，实现信息流畅通无阻，使得苏宁的反应能力、送货能力都得到大幅度提高。

由于实现了机械化、自动化作业，减少了物流工作人员的数量，效率大为提高。第二代物流配送中心的启用让苏宁整体的物流成本大幅度下降，服务质量得到显著提升。在目前已成功投入运行的南京、北京、杭州三个大型现代化物流基地中，相同仓储面积下库存数量相比传统库存方式提高一倍、坏机率削减90%、进货和出货的差错率几乎为零、物流工作人员数量则减少2/3以上。

位于南京雨花区的区域配送中心，作为苏宁15个第二代大型物流基地中的一个，作为苏宁电器在长江三角洲地区的物流基地，为半径在100公里范围内的门店提供物流服务。整个物流中心占地4万平方米，全部都是高度机械化的立体库，所有商品的大型纸箱都依靠叉车，整齐的堆码在仓库总高五层或六层的码箱中，没有丝毫凌乱与错位，集约了空间。

入库商品的管理工作也因为有了WMS库存管理系统而轻松了很多。使得进货和出货的差错率几乎为零。所有商品冰箱、彩电从送货厂家的货车上被搬了下来，进门都会贴上苏宁自己编制的条形码，输入ERP系统，然后成批放在货物托盘上入库。系统会自动根据前半个月、一个月的数据分配每个托盘应该到达的仓位。为了确保产品不损毁，每个托盘都会用绳子固定。必要的时候，一些商品还被抽检，开箱验机。经过流程优化之后，这样的送货流程5分钟就可以搞定。因为采用了机械化作业，效率提高了很多。以前卸一批货，8个人要紧忙慢赶40分钟，现在一个拣货、一个卸，只需要20分钟。

发货原则是先进先出。哪怕只提前一分钟，系统也会根据商品的入库时间告诉我们先拿哪些货。而以前是人工管理、平库管理，先进先出是一件非常困难的事情。没有上管理系统之前，甚至需要员工凭印象去仓库拿货、发货，一些老员工因此还会比新员工吃香不少。而现在只需要打印条形码，库单可以直接告诉仓库工作人员货物具体的仓位。商品入库时，库存商品损毁的几率几乎为零。

每一次卖场销售发生后，门店POS机下单，配送中心、仓库都能知道具体的情况。去除掉消费者自提的商品，凡是需要物流配送的，在卖场其相关信息就会录入配送服务单，配送中心会根据作业量以及各个区域的情况具体分配送货任务。同时，仓库已经知道要提的货，开始分配任务，同步产生出货指令发给现场的拣配工去相应的仓位拿货。每个拣配工都有一把电子接收终端，他们会根据货物型号、存放区域和装卸区域信息，不用等货车来将货物从立体库中搬运到指定的装卸区域等候装车。这样拣配工可以全天候工作，而货车也无需等候，以前配一车货要2个小时，现在一般20分钟一车货就走了，甚至只要十几分钟。经常是仓库理好了货等物流配送的车辆，以前是车等货，现在是货等车。

使用了WMS库存管理系统之后，通过实现信息流共享，苏宁的服务反应机制发生了彻底的变化。苏宁和上游供货商，以及大通、邮政、宅急送等外包服务运输公司的对接变得非常便捷。通过系统管理的方式，仓库的作业时间、作业强度变得平均起来，并且整体的作业时间缩短了。

物流平台也大大地压缩了企业的成本。通过现代化的物流改进，现在苏宁电器每亿元销售额只需500~600平方米仓库支撑，而以前至少是1000平方米，仓库的总面积下降了40%。在进销存统一了平台后，仓库操作工人可以全天候工作，效率大大提高，人力下降了50%~60%。在南京物流基地，员工由原来高峰期400人降到目前100来人，仅此两项给苏宁电器节省的成本就十分惊人。与去年同期相比，

已经节省了3000多万元。更重要的是库存周转率大大提高了，资金占用率下降了很多。根据统计，苏宁电器库存周转率提高了60%，资金占用率至少降了40%。

物流系统联系着两端，一端是销售，一端就是采购。如果销售理顺了，物流同步了，而与供应商的采购不能适时跟进，就可能出现要么断货、要么积压的问题，所以强化与供应商的合作也是提高效率的另一个关键。现在苏宁电器全国合同供应商一共有14000多个，商品型号、品类相当繁杂。就拿与三星之间的往来账目为例，以往一个星期的往来票据堆起来就有一尺多高，每次到了结算的时候，双方都要耗费大量的人力物力进行手工核对和交接，出错似乎也就难免了。

第68节：制度在说话：看不见的苏宁(6)

如何为工作"减负"以提升效率呢？答案就是B2B！从2005年开始，苏宁电器就与三星通过B2B系统建立直联。通过B2B，将实现包括订单、发货、入库和销售汇总等数据的实时传递、交流时，无论是苏宁电器的采购人员还是三星的销售人员，双方将基于一个共同的销售信息平台，决定采购供应和终端促销，在技术上实现供应商管理库存的功能。比如你买了一部三星的手机，苏宁的内部管理系统就会生成订单，经过安全系统会变成对上游供应商的指令，供应商会根据该指令下销售订单。而苏宁和上游厂商的票据往来也都由系统自动生成。现在三星跟苏宁的系统进行对接时，他们的供应部门只需要一个人就可以完成，而国内同行要做到这种对接，要投入12个人才能搞定。

目前，苏宁电器已经与三星、海尔、摩托罗拉等大型企业建立了直联的B2B供应链合作关系，供应商可以进入苏宁电器的系统里，随时查看自己产品的销售进度和库存情况，减少业务沟通成本和劳动强度。同时，利用苏宁电器与消费者直接接触得来的市场信息，供应商可以更快地清除库存，生产适销对路的产品，供应链在这种循环当中得到完善。这种B2B供应链管理不仅可以拉近上下游关系，甚至每年还可以为苏宁电器产生1亿元的收益。

苏宁通过ERP系统不仅实现了企业总部、分部、配送中心以及售后服务等企业内部的信息共享，而且实现了与包括三星、索尼、海尔、海信等企业的信息系统无缝链接。2004年底，苏宁与国内外著名供应厂商摩托罗拉、诺基亚、索尼、海尔达成协议，基于国际电子行业通用的数据交换准则ROSETTANET协议，建立订单、发货、入库和销售汇总的数据处理流程。是全国首家加入ROSETTANET联盟的零售企业。苏宁通过信息系统加强了同供应商的协作关系，合作更加深入。

随着家电制造业和家电流通业集中度的提高，未来商家和供应商将逐步会共用一个仓库或物流中心，并实现信息的共享，到最后零售商主导整个供应链。苏宁物流及信息系统方面的经验、优势、持续投入以及与供应商和谐的关系将使其在未来的整合中处于有利地位。

在成功投入运行了南京、北京、杭州三个大型现代化物流基地后，09年苏宁将同步在沈阳、天津、北京、无锡、成都、重庆、徐州、苏州、上海等地开工9个物流基地，同时计划开发签约16个物流基地，逐步搭建起覆盖全国近千家门店的现代物流服务体系。根据张近东的规划，未来几年，苏宁将在全国兴建60家区域物流中心，实现全国现代化物流配送。

根据苏宁测算，一个区域物流基地的投入平均在2亿到3亿之间，实施这一计划，苏宁的整体投资将超过120亿元，投资规模相当于其全年净利润。当然，全国性的现代化物流系统建成后，必将为苏宁的后续发展奠定非常坚实的基础。国家目前对物流建设出台了相关振兴政策，土地成本、建设成本也在不断下降，这为选址带来了便利，因此也是苏宁加快和加大建设的一个好机会。

而苏宁的竞争对手，国美电器也在物流方面扩大建设步伐。国美以大区制进行物流中心的建设，将在全国建立7个区域物流中心。国美选址上海青浦打造物流中心，占地面积9万平方米，总投资超3亿元，这是目前家电连锁企业自建的最大物流项目。

人才队伍：以诚打造

早在发展初期，苏宁就坚决摒弃家族式的管理控制方式，全力打造职业化的管理体系，并且及时将自身推进社会化管理的轨道上来，完成了民营企业的二次再生，顺利地实现了企业从依靠个人能力、机会向依靠制度、赢利模式和战略体系获得持续增长的转变。这一点很值得中国多数民营企业借鉴学习。

商业连锁近来出现技术密集、人才密集的特点，连锁事业的高速发展也面临着人才储备不足的窘境。2006年十一黄金周，苏宁电器一

口气在全国同时开设了52家门店，创下家电史上连锁发展的纪录。

后台的物流和信息化建设是苏宁电器发展的硬实力，但是苏宁电器这艘航母的前行终究还是要靠高素质的人才来推动。一直以来，苏宁电器在人力资本投入方面也是大手笔。高层亲自判断人才的能力如何。这个人到底适合干什么，哪些人适合当管理者，哪些人适合做助手，很多面试都是老总直接下去挑选，把人判断完之后，这时候下面的人才去介入。有趣的是，这个程序似乎与很多企业的做法相颠倒了，而这正是苏宁在实践过程中总结出的宝贵经验--老总看人的眼光和角度与下面挑出来的，是完全不一样的，他们比其他的人更懂得如何去了解人才，把握企业对人才需求。

第69节：制度在说话：看不见的苏宁(7)

为了保证连锁经营所需的大量人才，解决人才培养及储备的瓶颈，苏宁始终抱着自主培养、长期扶持的态度，投巨资形成全新的人才大规模生产方式，对应届大学毕业生、下岗职工和农民工等就业弱势群体先后启动了"1200工程"（每年招聘1200名应届大学毕业生）、"百名店长工程"（每年培育150～200名连锁店店长）、"百名经理工程"（培育100名中层以上经理）、"千名蓝领工程"（培养千名具有较高技术素养与技能的基层作业人才），进行长期有效的培养，先后接吸收了6000多名应届毕业生、数千名下岗工人和2万多名蓝领技师，形成了苏宁员工团队的主体，也成为苏宁有效整合社会资源，与社会良性互动的真实写照。

现在很多急功近利的企业不愿意接收培养大学生，喜欢用熟手，有经验的人，但在张近东看来，大学生的素质很高，而且可塑性强，虽然有些人会离开，但留下来的将是奠定公司人才结构的良好基础，成为未来的中坚力量。张近东对大学生招聘的情结在10年后演变成著名的"1200工程"：每年直接招聘1200名大学生进入苏宁电器，其中的战略远见是一以贯之。

2002年，苏宁首度开始了面向全国的连锁大扩张，先后进入到了北京、上海市场。由于急速的扩张，各地都在抱怨人才不够，要求增添人手，但是总部已经没有那么多人抽调。于是苏宁开始在社会上大量招聘人才。那个时候的招聘并不太关注人品和对企业的认同，而更看重他有没有能力、经验最好是拿过来就能用。"

但在实践中，苏宁却发现这样招来的人并不好用。他们在与同事的沟通、工作方法，甚至业绩上都表现得很糟糕。苏宁有自己的企业文化，有一套自己的做事方法。如果新来的人不能适应这种企业文化，做事的方法不符我们的传统，那可能就会给我们的团队造成极大

损害。因为有这样的经历，张近东在一次会议上提出："一定要摈弃那种招之即来、来之能战、现用现找、急功近利式的用人思路。"

这之后就诞生了苏宁的1200工程。所谓1200工程就是大规模的大学生培训储备干部的项目。早在2002年时，张近东就有了要从应届大学生中招聘300名学生做人才储备的想法。但当时的人力资源总监却并没有对此引起足够的重视，结果只招来了30名大学生。他觉得那样已经不少了，比之前每年招聘的大学生数量增加了一倍还多。结果这让苏宁的大规模人才培训计划推迟了一年。而这名人力资源总监也因此丢了自己的职位。

苏宁按历史经验测算了一下，一个本科生两年会成为一个部长，因此就按照提前两年来预测，招聘2003年的应届毕业生是以2005年公司的规模和需求来界定的。算下来刚好需要招聘1255个，后来就起了一个名字叫"1200工程"。第一届1200工程的预算是3000万，当时苏宁还没有上市，连锁店的开建正急需大笔资金，但张近东只是在短短的5分钟里，就把3000万的预算给批了。这3000万的投入在后来为苏宁创造的价值难以用利润数字来衡量，其意义更甚于此。

1200工程的淘汰率相当高，差不多有一半左右的人会因为各种原因离开苏宁。最早1200工程学员的培训基地设在南京炮兵指挥学院，条件比较差，一些学生吃不了这种苦会自己选择离开。此外，他们还要过苏宁的"大忙"关。

在苏宁有句话：没有经历过"大忙"的人就不是真正的苏宁人。所谓"大忙"就是每年空调销售旺季的日子。因为空调销售火爆，一线的人忙不过来，1200工程的学员就被要求去帮忙。有可能会去做搬运工、清洁工，或者跟随工人师傅到顾客家中去安装空调。这样的经历往往都很艰苦。事实上，张近东的嗓子就是在早年创业的"大忙"日子里喊坏的，至今都是沙哑。

第一期的"1200工程"计划招1200人，最终进来的只有900多人，到2008还剩下300人左右。有些人可能会认为就只剩下这么多人？可张近

东原本想，能留200个就不错了。为什么呢？这是真的十里挑一。对于真正优秀的干部，10个里面能挑出1个，已经算多的了。只要有一个能够成为真正优秀的干部，他所创造的价值肯定要比那9个多的多！1200工程已成为苏宁电器固定人才培养项目，既可解决公司发展的人才需要问题，也能支持就业，承担更多社会责任。

苏宁锻造"1200工程"，目标在于通过全面、系统的培养，应届大学生在2－3年左右的时间内，成长为集团中层管理团队的核心骨干，成为苏宁未来发展的中流砥柱。

从2002年"1200工程"一期至今，苏宁电器共计引进培养应届大学毕业生6500余人，投入资金1亿多元。现在，"1200工程"员工已经成为苏宁各体系最抢手的人才，也成为苏宁中高层干部的最重要来源之一。

第70节：制度在说话：看不见的苏宁(8)

2009年两会上，张近东在谈到当前大学生就业时表示，"大学生就业是民生之重，解决大学生就业问题，需要从高校招生模式、教育模式和就业模式等方面全面改革。"他认为目前大学教育与社会需求的结合度有待提高，经常出现大学生的理论知识偏多，但是实践能力不足，所学专业与社会需求出现差异的问题。

因此他建议把"社会实践"作为大学教育的一项重要的课程，列入大学阶段关键性教育任务，制定"社会实践"的标准、制度、流程，建立大学生的"社会实践"档案，提高大学生就业能力，建立企业与人才共同发展的"双赢"模式。

继2009年年底面向2009届大学毕业生招聘2000人的1200工程七期招聘工作启动之后，2009年苏宁再度推出"大学生实习计划"，计划和全国50家211工程重点高校签署实习基地协议，向在校大学生每年提供8000个大学生实习岗位。让每一个走上见习岗位的学生受到历练，为就业做好准备，从而实现从实习到见习，再到1200工程的"大学生三级选拔机制"，使高等教育和企业发展用人需求形成紧密互动。见习期间每人由一名老员工现场指导，见习期满后85%可以留在苏宁签约。无法留下的毕业生，也能因获得了工作经验，为再次求职增添筹码。

在社会招聘方面，苏宁电器2009年启动新一轮大规模的社会招聘，新增3.6万名员工，1500名中高层成熟型管理人才。在多数企业紧缩成本、冻结招募甚至大规模裁员的背景下，苏宁电器这一举动显示出它对人才梯队建设的不妥协精神。

苏宁电器不但逆势招聘，更是不惜血本为人才成长投下重金。苏宁电器投资千万元，采购了IBM公司的数字化学习全国员工自助学习系统，目前一期工程覆盖2万多个管理岗位，以及北京、南京、广州、成都、杭州等五个大区的8000多个营业员岗位。

除此之外，在提升软实力方面，苏宁电器成为家电连锁行业第一个吃螃蟹的人。苏宁要求每一位新提拔上来的干部，必须回到上一级部门进行相应的培训，部长级别的，1200工程的本科生要回到总部来培训，其他的干部至少要到大区或当地的公司进行培训。全国视频会议系统可以召集会议，上传下达各种指令、政策，而且通过视频传输系统实现异地多点员工的统一电视培训。

苏宁现在的培训量达到每天三五千人。占地面积达到4000多平米的雨花培训中心，现在已经爆满了，住宿不够，位于南京徐庄的苏宁电器总部基地未来将建设全国第一个全球零售研究院，可同时满足2000人培训，清华、南大等高等学府商学院将对其给予学术支持，IBM、SAP、思科等全球IT巨头则提供管理和技术培训，依托全球性师资力量和国际化创新课程，打造全球现代化零售人才孵化中心。未来几年，苏宁还会大批引进人才，而如何快速培养使之成为适合企业定位的人才，这是我们面临的一个最大的挑战。

"蓝领工程"---农村务工人员成为产业工人的摇篮记者获悉，国内大多数家电连锁企业均采用"外包模式"的后台服务体系，而苏宁电器一枝独秀，走"专业自营"之路，后台服务体系采取"自建"模式。在苏宁售后体系中，60％以上的安装维修员工来自农村。

我国农民工用工状态不容乐观。随着工业化进程的加快，熟练工人和高技能人才需求越来越大。与此同时，缺乏就业技能的农村富余劳动力，就业难度却越来越大。记者了解到，为了全面提高农民工的就业技能，满足苏宁服务需求，苏宁启动了"千名蓝领工程"。

苏宁每年从社会、技校等引进几千名家用电器安装作业人员，经过简单培训，符合上岗作业基本要求；其次，通过进一步强化培训，使他们掌握一技之长，成为某项业务的技师；再次，通过蓝领工程计划，培养锻造出一批业务精良的工程师。经过蓝领工程培养合格的务工人员，不再是简单的农民工，而是社会抢手的技术人才。十多年

来，苏宁已培训培养了7万多名安装维修作业员工，其中，经过蓝领工程系统培训的人才已达到数千人。

在员工引进中，苏宁响应政府的号召，竭力推行再就业人员的安置工作。2002年10月，苏宁积极响应全国总工会和江苏省总工会关于安置下岗人员再就业的精神，在招聘过程中，大量录用了下岗员工，促进了政府再就业人员安置工作，竭力为政府减轻最重要也最难推进的下岗人员再就业压力，成效最为显著的是"4045"（女40周岁以上，男45周岁以上）再就业安置工程。

为了让这些"4045"人员适应苏宁各项能力要求，尽快熟悉业务流程，苏宁投入大量精力和费用，采用"集中培训、岗位带教"等措施，有针对性地开展岗位技能培训，有效提升了"4045"员工自身素质及职业修养，增强了适应企业和社会的能力。这些"4045"员工在较短的时间内，掌握了一至几项足以谋生的职业技能，顺利走上各自的工作岗位，找到了自己人生新的起点。

第71节：制度在说话：看不见的苏宁(9)

苏宁电器人员引进与培养工程的启动，不仅为社会提供了大量就业岗位，也为苏宁连锁的超高速发展提供了各类人才，解决了大批量、标准化培养人才的难题，为企业后续良性的快速发展奠定了坚实的人才基础。国家授予苏宁"2006年度全国就业与社会保障先进民营企业"的荣誉，苏宁的人才招募与培训措施，有望成为中国企业尤其是零售业全面增强市场信心的一个风向标。虽然人才储备一直是苏宁引以为豪之处，但张近东坦言人才和团队的建设依然是他"最为焦虑"关注的。

夯实基础，强者更强

在普遍追求速度、规模的商业时代，企业能够从狂热的商业角逐中冷静下来，转向对管理的精耕细作，这体现了一种从容不迫和高瞻远瞩的态度。

在人力资源上，为有效支撑连锁扩展，苏宁建立了一套与企业发展规模和速度相适应的专业、系统、科学的人力资源支持系统，各级人事管理机构或岗位都有明确的责任，使人事管理计划、决策、执行和监督都有相应的责任。苏宁的员工总共分为10个等级，部长、经理、总监、正副总裁等，每个等级之间有明确的分工和隶属关系。

家电连锁零售的发展要依靠规模优势，可是伴随着规模优势而来的往往是管理难题。100亿级别的企业和1000亿级别的企业，在规模和管理难度上并不是简单累加。企业做大过程中的问题主要是企业家往往只关注业务大规模的扩张，而疏于对管理的关注，最后常常因滞后的管理体系无法承载高速扩张的业务规模而导致管理危机。火箭式上升、雪崩式坍塌的成长悲剧即是如此；或者，企业内外部环境已有重大改变，企业新的发展战略亦已确立，然而却没有对现有的管理体系进行相应的调整和再造，以有效支撑新战略实施，最终导致虽然有成功的战略规划却没有成功的战略实施，进而不能达到既定战略目标。

企业做大后往往会患上"大企业病"。企业如同人，年岁大了，身体胖了，锻炼少了，活力差了，就得病了。而事实上，由于业务规模的高速发展、日趋复杂，组织也随之迅速膨胀，一不小心，膨胀到超过实际需要的地步，企业内部组织机构开始变得臃肿、人浮于事、官僚主义盛行，各种规则、潜规则林立，隐形文化超越于制度规范之上，权力冲突不断，利益之争重于责任划分，新老人员矛盾激化，传统思维与革新隔阂重重，在老化的状态下，企业失去了创业时的冲动和激情，丧失了青春时期的勃勃生机和活力，代之以步履蹒跚、老态龙钟。

于是，管理部门不是越来越多地为业务部门服务，而是为自己服务，许多人只创造工作不创造价值。企业信息不畅，管理成本不断上升，而管理效率却日益下降，整个组织失去活力。

任何一个组织，随着规模的扩大，必然导致组织层级的增加和制度化，这势必会引起领导者与员工之间的距离感，苏宁也不例外，所以他十分努力地在制度的教条和自由沟通之间寻求平衡，防止与苏宁其他高管之间出现思想障碍。

如何克服大企业病症，重振组织活力呢?

实践经验表明，解决大企业病的最好办法就是组织再造，即根据企业面临的新的内外部环境和新的战略要求，重新明确企业内部的组织使命和发展方向，重新界定组织的功能与职责，在此基础上重新构建符合内外部环境要求的组织结构，优化和规范组织的运行规则，建立和实施严格的考核激励制度，使企业中的每个人在新的组织中重新定位，按照新的目标和原则去调整自己，再造自我。组织再造的一大作用是组织中的许多人由适应所导致的疲惫、麻木、缺少激情，转变为不适应--由此带来的压力挑战，从而激发潜能与活力。

韦尔奇给出的答案是：形成独特的企业文化，重塑组织结构，去掉企业过多的脂肪，改善企业体质，以便对形势的变化作出机敏的反应；彻底消除企业内的官僚主义.在他看来，"让人们充满自信地去变

革和创新才是最最重要的事情。如果你觉得这个地方束缚了你，那么你就动摇它，打破它，检查整个体制，因为它可能太陈腐、太官僚。如果还不管用的话，整个推翻它。"

苏宁电器眼下这批高层团队中，许多人都是1999年前后才进入到公司里来的。上世纪90年代初跟张近东一块创业的一些"老人"由于不胜任苏宁扩张需要让出了位子。现任集团总裁孙为民原先是南京一所大学里教授管理的教师，而副总裁孟祥胜则来自于一家管理咨询公司，他们两人都受过严格的管理学的训练，对建立完善苏宁的管理体系起了巨大的作用。而范志军，副总裁兼华东大区总裁凌国胜，副总裁兼华南大区总裁周晓章则是开疆扩土的猛将。其他几位副总裁金明、任峻、卜扬等都是从学校毕业直接进入苏宁的大学生干部，都非常年轻。

第72节：制度在说话：看不见的苏宁(10)

张近东指出：企业不能依附于哪个人，如果依附于哪个人，那么领导者睡觉都睡不着。关键是他/她能否为苏宁服务，其次他的这种服务能力能否受到尊重。这是长期的问题，不能简单的、片面的理解。这是所有企业发展的问题。在苏宁的发展中，有很多人都在等待发展的机会，哪些人做不动了，就让新的人尝试。

在现代市场中，随着游戏规则的不断完善和复杂，个人统治的成功并不能确保组织基业长青目标的实现。现代管理关注的是如何通过劳动分工、流程设计、绩效考核、战略规划等科学工具来建立强大的组织功能，弱化个人的权威统治。本质上讲，就是用制度来替代权力，用规范来取代感觉和经验。这就意味着：要用"组织基业长青"的远景来结束"个人权力统治长青"的欲望，从而将组织推进到科学发展的轨道上来。

苏宁的快速发展，企业规模不断扩大，达到一定的程度，个人的能力就无法包揽整个企业管理，这就必须依靠管理团队和企业中的每一位员工去努力。"制度化"就是对企业各个成员行为共性的提炼，这些共性来自于共同的价值观、共同的奋斗目标以及企业成员与企业的共同利益。制度对与企业整体利益相背离的个体行为的约束，就是对团队共同利益的最好维护。因此，推行管理制度化可提升苏宁的团队精神。

企业发展到一定规模后，企业员工的数量大幅增长，各种商业行为很多，不可避免地有少数品质差的人可能会利用各种机会挖公司的"墙脚"，损公肥私。制度化管理可提高企业管理透明度，让那些容易产生腐败的地方公开化，形成"防火墙"，一方面减少了公司的损失，另一方面也保护了企业管理队伍的纯洁性。

如今的苏宁多达12万名员工，有上万个作业岗位，企业运作十分复杂。如何进行公开、公平的奖惩呢？采取了制度化管理的方式就能

保证公开、公平地奖勤罚懒，优升劣降。这样既大大减少了主观性和情面的干扰，又使员工明确了工作努力的目标与方向。

张近东说："我们的问题天天都有，但是我们的解决方案也是日新月异，这样就保证了我们在前进的道路上几乎没有遭遇过重大的挫折，我们有解决问题的机制。"

很多企业被一时的繁荣覆盖，丧失了明辨是非和锐意进取的意识和能力，"乱花渐欲迷人眼"，简单复制，盲目扩张；故步自封，思想僵化，把偶然当必然，把机遇当能力。于是，我们就看到了中国企业生生死死的一幕又一幕。

几乎在每年大忙时，苏宁总裁办都会及时发文，号召公司上下领导干部讲"政治"，要求公司各个部门清醒认识现在公司在内部管理方面出现的问题，进一步整顿思想作风，强化制度意识，及时采取措施调整，加强基础管理，保障连锁发展、业务运营顺利开展。

与此同时，苏宁进一步强调：公司正处于快速发展期，不可能停下脚步等待某些掉队人员，任何不能理解、贯彻公司意图和要求的管理干部，任何不服从公司制度、不服从公司指挥的干部，无论职务高低，公司绝不姑息纵容！各级管理人员不服从公司整顿思想作风、加强基础管理的，直接降职，情节严重者直接予以开除处理。

所谓清理运动，就是清理问题，清理流程，清理制度，清理人员。清理问题--顾客的不满意就是工作的问题。清理问题就是以终端为核心，对阻碍终端工作前进的问题进行总结、汇编问题清单。清理流程--流程是解决问题的程序和方法。在苏宁，清理流程就是要理顺工作思路，理顺部门与岗位之间的分工，简化审批环节，强化、量化审批标准。清理制度--制度是流程操作的标准和规范，一般是清理公司已经下发执行的各项规章制度的执行到位率。清理人员--就是要围绕组织架构，分清人员岗位职责，评议管理人员综合素质，为进一步优化人员配置和任职、晋升及淘汰做准备。

只有在制度安排的框架下，组织行为才是最高效的。苏宁向来以严格的制度化管理著称，那么，它是如何实现自身的制度化管理的呢?

在苏宁看来，要实现制度化管理首先需要解决两大难题，一是如何看待制度，将制度置于怎样的地位；二是如何制定和执行制度使其真正发挥作用，起到效果。

一般来说，权力是组织为了实现组织目标而赋予的力量，因此，从原则上讲，权力的使用必须符合组织的目标和利益。但是，制度是刚性的、公共的、惟一的，它一般不取决于特定的人，而权力是由个人掌握使用的，存在很大的弹性和不确定性。在现实中，一旦权力的使用缺少正确的引导和制度约束，就可能偏离组织的目标和利益，甚至成为个人牟取私利的工具。张近东在苏宁郑重提出"制度重于权力，我们苏宁不是人选人，而是制度选人"，并且带头将自己置于制度的管辖下，模范地执行制度，从而保证了制度面前人人平等，也达到了上行下效的效果。

第73节：制度在说话：看不见的苏宁(11)

德鲁克认为：一个有效管理的企业应该是一个平淡无奇的企业--可惜在我们大多数的企业中，看到的往往不是机制和制度在起作用，而是创业者的传奇故事、英雄事迹、个人魅力在流淌。当企业由小做到大，需要通过制度规范来实现有效管理时，企业老板往往很难躲避得了"创业者陷阱"，即创业者（老板）第一个要求建立制度，进行规范化管理，而往往第一个破坏制度的就是他本人。"创业者是企业制度的创造者，往往也是企业制度的破坏者。"

制度是一种公共规则，一旦制定，任何人都应该也必须遵守，只有这样才能保证行动结果的统一性和一致性。同时，制度的另外一个意义是它反映了事物运作规律性的要求，着眼于组织的整体利益。因此，遵守制度或制度化管理就能保障企业的各项工作符合事物运作的基本规律要求，保障企业整体目标的实现。

在制度的制定和执行上，苏宁作了如下一些规定：

1．在制定制度时要把握政策性和实效性，即使是阶段性的制度也要充分地体现这一点。同时在制定制度时要注重多一些标准，少一些概念；多一些定量，少一些定性。

2．建立制度关键在执行，这样的制度才有生命力。企业的领导层是制度的决策者，要做执行制度的模范，要做到高层带头执行、中层不折不扣执行、基层自觉执行，同时要做到制度面前人人平等，人人按制度办事，各个按制度规范行为，要形成以制度治事、治人的良好氛围。

3．制度要在执行中规范，在实践中完善，绝不能不执行。无论制定哪一项制度，尽管有不完善的地方，一旦出台就要坚决执行，只能在制度修改以后予以纠正，否则制度就失去了严肃性。

4．确保制度的连续性。企业的管理制度在没有修订创新之前，原有的制度仍要继续执行。在修改创新制度时，要注意保持制度的连续

性，要避免全盘否定原先制度的现象，否则就会造成负面效应，容易形成制度上的复杂性和不连续性。

第74节：用苏宁的节奏做中国的沃尔玛(1)

十、用苏宁的节奏做中国的沃尔玛

13亿人口的市场完全可以培育出中国的沃尔玛，而它必将由中国自己的品牌来主导。把握渠道的主动权才能够把握市场的主动权，张近东主动出击。

不设防：站在家门口的外资

苏宁的强大，甚至引起了外国同行的注意。2001年，因为与松下合作的关系，张近东去了一趟日本。并在松下的安排下，与日本小岛电器的总裁见面交流。当时小岛的儿子很担忧，询问中国人是不是要来日本开店。甚至还暗示张近东："我们这里价格很低，竞争也很激烈，你们不要来这里。"实际上，张近东不过纯粹是去交流而已。然而，这次日本之行也让张近东认识到了身边的危机：即使我们不走出去，国外的企业也照样会打进来。

我国取消了外商投资商业企业在区域、股权数量等方面的限制，外资进入家电流通领域的最后障碍已被扫除。目前中国虽然拥有3.2万家电流通企业，但其最大者市场份额不过4%，年销售额不过200多亿元。相比百思买、小岛这些年销售额达几百亿美元、在美国和日本市场份额超过40%的外资巨头，民族家电连锁显得有些弱不禁风。

与外资巨头相比，国内零售企业无论是在规模还是管理上都无法比拟。欧美零售企业已有几十年乃至上百年的积累，有很多优势。他们以其雄厚的资本后盾，科学的渠道管理，现代的物流配送挤占中国市场的竞争空间，国内企业在面对国际资本注入的强力竞争时就显得力不从心。零售业在拉动内需，维持宏观经济稳定过程中占据着关键性的地位，但当前中国零售发展的"短板"能否出色完成中国经济所赋予的时代任务成为一个不可预知的结果。只有建立安全预警机制，中国的零售业才能担负起"助推内需转型、维护社会稳定"的重大历史任务。

大型国际零售企业因为具有强大的资金实力，可以做到以国际收入补贴中国市场的损失，因此能够在部分门店亏损的状态下仍大量开店布点。这些做法的成本损失是国内零售商无法承受的。一旦外资布点结束，就是一番严酷的垄断竞争：比如要求供货商压低销售价格，向供应商征收各类费用等。实际上，外资零售企业收取的进场费要比国内企业高得多。"

意识到这一点，苏宁在入世的两三年保护期内不断提速，开拓更多的销售渠道、终端窗口，用最快的速度、最低的成本抢占制高点。张近东认为，只要大半个中国的老百姓家门口都有苏宁的门店，不管是哪个厂家都得请苏宁来卖货。这样苏宁就是大鱼，就是快鱼，与洋人抗衡就有了底气。

自从1994年内外资企业所得税率实行"双轨制"，外资企业在中国商业市场上就享受着超国民的待遇，这还不包括土地等资源的倾斜上。在相当长的时期，这促进了中国对外资的需求实现，连续16年，中国成为世界上外资引进最多的发展中国家。2005年和2006年，我国批发零售业行业实际使用外资金额分别为10.4亿美元、17.9亿美元，增长40.5%、72.1%。值得注意的是，在实力悬殊的现状下，一些地方政府仍旧给予外资超国民待遇。一些大型的外资超市出现在城市最繁华的地段，比如南京的新街口，而以低价销售的外资企业无法支付昂贵的地价时，却得到了政府的特殊批准。假设用200万元买到了500万元才能得到的土地，使中国的零售企业出现不平等的竞争。

在全国"两会"上，身为全国政协委员的张近东呼吁，要理性对待外资进入，不可再"割城让地"。他提出了被某些媒体称为"张氏三招"的建议：一要设本土化采购最低限，二要引进新型商业业态，三要守装核心商圈"。张近东很不满外资同行进入中国市场越来越通畅，优惠条件很多，而本土企业进入海外市场却要遭遇许多条款限制，有很多陷阱。不过，他还是充满挑战欲望，说不定某天苏宁也进入它们的市场，而且机会远大于它们。

张近东表示，中国的零售业首先要加强商业立法和规划，实行市场准入，规范零售市场；在有序健康的市场环境下，政府重点扶植具备国际竞争力的民族零售业"种子选手"，形成我国零售业融入全球化发展的核心竞争力；而零售企业要苦练"内功"，以企业信息化加速建设现代化销售渠道，实现物流配送科技化，降低成本损耗；同时严保产品质量关，将人民的生命财产安全放在第一位。市场、制度、企业三位联动才能推动内需增长，稳定社会经济。

张近东认为，中国家电连锁行业正处于快速但粗犷的发展阶段，必须要进行果断的创新变革，尽快导入精细化管理，实现中国零售行业国际性竞争能力。21世纪经济全球化快速而深刻地改变着世界经济环境，全球制造业和消费市场也随着零售业的规模化发展产生巨大的变革，中国的零售业在拉动内需的大环境下承担起维持社会稳定与推经国民经济的重任。但中国零售企业发展和管理的滞后却成为制约我国制造业发展的重要瓶颈。

值得注意的是，2004年国家商务部出台零售业重点扶持项目，但由于实质性政策的缺失造成相关企业并未得到发展，反而出现下滑的趋势，有的因为外资政策优?力度大，甚至转向了外资。这使得本来就"后天不足"的中国零售业依靠政府"上位"的设想搁浅。虽然零售业在拉动内需，维持宏观经济稳定过程中占据着关键性的地位，但当前中国零售发展的"短板"能否出色完成中国经济所赋予的时代任务成为一个不可预知的结果。

眼下，中国已经站在经济全球化的风口浪尖，运作成熟的外资企业已经对中国零售市场发起了投资攻势，中国的零售业要建立完善的安全预警机制，以科学的结构机制促进零售业质量和服务"堡垒"的建立，与国际资本抢夺阵地，构建中国零售业在国民心中良好的形象；另外在WTO规则的前提下，维护国家的商业主权，特别是关系到人民群众基本的生活资料和重要的生产资料，必须保证零售市场的物价稳定。

欧美家电零售商品的毛利率大约在25%，而中国家电零售商品的毛利率只有15%。这中间10%到哪里去了，这说明中国的家电零售市场利润空间还有进一步提高，而上游制造业和供应商的利润空间也可以进一步加大。不再是以往把费用花在进行终端投资，派驻促销员等方式，导致销售成本提高，消费者购买价格也高。在新的经营模式下，将以消费者为导向而不是以产品为导向，上游制造商和供应商必须考虑消费者需求来提供产品，我们也会选择质优价廉的产品。

2005年5月12日，张近东率苏宁高层赴美国商务考察，访问了美国最大的家电连锁百思买集团，A.O.史密斯的整体厨卫，还有摩托罗拉的研发基地。每到一处，心情都难以言说，"与国际巨头相比，我们还很弱小，有很大的差距。最大的差距不是国际巨头发展的历程长，而是他们的理念超前。站在国际市场上看，我们能看到自己理念上的巨大落差。现在我们前进的步伐已经够快，但是如果添上国际先进理念这双翅膀，我们一定会更加飞速发展"。

百思买在上世纪六七十年代把握住美国黑电的普及而快速发展，八十年代发展超大卖场，顺应个人电脑的普及，成为全美最大电脑零售商，并继而在整体营收上超越电路城。在美国百思买集团考察了几天之后，张近东说，百思买现在所处的阶段就是苏宁马上要经历的阶段。尽管苏宁不可能跟他们完全一样，但是，他们的管理技术不能不说对苏宁的成长有着重要的参考价值。百思买的今天，就是苏宁电器的明天。他们就像一面可以照见未来的镜子，他从中看到了苏宁电器的未来。

当被问到怎么看待即将进入中国的全球家电巨鳄百思买时？张近东说，就像一个通常需要仰视对方的人，某一天突然发现，他们能平等交流和沟通，这种心情的产生不仅仅是因为发现了自己在实力上的提升，更重要的是从这一刻开始有了足够的信心。苏宁国内市占率不到10%，而国内市场便有8000亿元的容量。张近东认为，中国可容纳很多沃尔玛，这也是"三年不考虑百思买"的理由。

第75节：用苏宁的节奏做中国的沃尔玛(2)

五星电器，目前在全国50多个城市开有130多家卖场，涉及江苏、浙江、安徽、山东、河南、四川、云南等省份，但对于北京、上海、广州这类一线市场始终没有涉足。随着永乐、大中等同行被国美收至麾下，目前五星电器的行业排名已提至第三。不过，由于排行前两名的国美、苏宁近年的发展格外迅速，基本以每年200家店的速度扩军，因此五星电器与前两位巨头国美、苏宁的距离反而是在拉大。据悉，目前国美的门店数量在千家左右，苏宁也达800多家，预计年内也会超过1000家。

值得注意的是，百思买自2006年控股五星电器后，并没有凭借强大的资金实力帮助五星扩张，而是坚持使用自己的"百思买"品牌新开店面，但其开店进度也相当缓慢，迄今在中国共有六家门店。这家公司正积极扩张，一年来新增7家门店，但百思买进来又怎么样呢？它在发展，苏宁远快于它。

继2006年巨资收购中国本土家电连锁商五星电器75%股权实现控股后，百思买于2009年2月将五星电器剩余25%股权如数收至麾下。至此，起家于南京、曾位列中国第四大家电连锁的五星电器已经变身为外商独资企业。由于规模上的巨大悬殊，百思买对五星的全资控股短期内应该不会改变行业内国美、苏宁双寡头竞争的格局，但百思买的一些经营理念还是值得国内家电零售行业借鉴。比如百思买对所售商品实行买断经营、赚取批零差价，而不是像多数国内商家采取先货后款、收取进场费的形式，这对于掌控上游资源的家电厂家来说或许更具有"攻心"效用。

百思买的产品结构有所不同，它是全球单一产品规模最大的家电零售企业，其通讯、数码、电脑等产品的比例在60%以上。而国美产品仍然以传统电器为主，目前在通讯产品领域的市场份额不到10%。苏宁将加大通讯、数码、电脑等产品比例，争取未来占到国美产品结

构的28%到50%左右。在通讯、数码、电脑等产品的零售业，仍存在着管理混乱、渠道众多、无序竞争、售后服务差等现象，因此还存在行业整合机会。。

2006年8月，国家开发银行与苏宁电器正式签署意向性协议，向苏宁电器提供支持规模为8亿元的首期贷款启动额度，此举是国家开发银行首次向民营流通业进行战略投资。因为从资本血缘上看，苏宁电器是惟一有能力抗御国外资本控制中国家电零售业的主力军。

在中国市场整合全球资源

在庞大的市场和巨大利益的驱使下，跨国巨头正在实现中国战略的转变，通过加强在中国市场上的本土化、独资、研发、采购以及战略调整等，目的也都是为了在这样一个市场有所为，并希望能以此为根本再次发力逐鹿全球。

2006年5月，"三星&苏宁营销学院"在北京的成立，其合作模式成为当时企业合作战略的一种全新案例。2007-10月，三星电子首席客户官李在镕造访苏宁电器总部，并参观了苏宁电器新街口旗舰店。被现场多达2000人的人气给深深吸引了。李在镕表示，在韩国根本没有任何一家店有苏宁旗舰店的巨大规模，无论是商场装修档次还是出样和品牌之多，乃至每天的销售量，苏宁新街口店即使到韩国也是数一数二的。

韩国的LG为例，LG做的是传统家电行业，也是一般人眼中的夕阳产业，利润率极低。要谋求高利润的企业通常会对其不屑一顾，但LG却认准了该产业所具有的稳定的资金流量，并通过大力控制成本、降低产品不合格率、薄利多销等方式迅速占领了世界市场，成功打造出规模经济，并实现了盈利。

2007年LG电子株式会社CEO南镛率队莅临南京造访苏宁电器总部，参观了苏宁新街口和山西路两大旗舰店，坚定了LG集团将中国定位为全球核心市场的决心和信心，促成了一系列在华发展战略的达成，2008年10月份双方合作"GG365"计划，是定义为一年的战略合作

专项工程，覆盖店面也设定为365个店，双方就五大项目进行创新：店面位置优化、卖场改造、产品差异化、服务全面升级以及数据对接透明化。半年多以来，该项目取得了明显的成效，即使受到全球性金融危机的影响，2008年，LG在苏宁销售增长率仍达到了30%。

2009年5月张近东领衔的高管团队造访LG总部，一个三年内联手在中国市场"砍"下100亿的宏伟计划浮出水面。仅在手机领域，2009年LG在中国市场投资就将高达10亿元人民币，总共发布60款手机新品，其中有25款为3G手机，这个频率相当于每周推出一款新品，其中绝大部分将在苏宁进行首发。

2008-3月拥有近百年历史、且是目前世界上唯一一家专注于全系列白色家电制造商的老牌企业，惠而浦与苏宁电器正式成为排他性战略合作伙伴，也拉开了惠而浦空调产品正式启动中国战略的序幕。

第76节：用苏宁的节奏做中国的沃尔玛(3)

惠而浦空调进入中国市场很早，但在上个世纪90年代中后期就撤出中国了，在中国前前后后搞了将近十年，没赚到钱。几次折戟沉沙的阵痛经历后，2008年4月，在全球金融风暴最严重的时候，惠而浦投资3000多万美元在浙江长兴建立了全球制造产能基地，与海信联合出资建立海信惠而浦电器有限公司。此举无疑向全球彰显了这个世界白电第一巨头在中国投资的信心。

惠而浦认为，苏宁电器作为中国空调销售连续十多年的渠道冠军，对于品牌的经营理念与市场运作能力是毋庸置疑的，并且其独特的自营服务能力也在行业中居于绝对领先地位，中高端的门店形象也更符合惠而浦空调的产品定位。双方强强联手，依托惠而浦领先的产品技术，再借助苏宁全国连锁和服务网络，相信惠而浦空调在国内的市场份额与品牌影响力将得到大步提升。

惠而浦在中国推出两大系列8款新品空调，在苏宁全国31个城市的近200家门店独家上市销售，洗衣机/干衣机、微波炉、冰箱、空调、灶具、抽油烟机、洗碗机、油热汀及家庭厨房垃圾处理机等9大系列产品线，继惠而浦洗衣机在中国家电市场中稳打稳扎取得优异发展后，剩余7大产品线，也将逐步在国内上市，届时将让中国的消费者感受到惠而浦"品质精益求精、关怀知微见著"的产品特质。

独家包销的惠而浦空调，2008空调年度苏宁交出的业绩是：一年10万台的销售。对于一个全新亮相中国的空调品牌，这个业绩足以证明OEM产品在流通渠道的竞争力。

伊莱克斯就与苏宁展开了主动接洽，并表现出了对惠而浦与苏宁独家承销合作模式的高度兴趣，双方很快就达成了进行独家战略合作的协议。伊莱克斯将用三个月的时间从除苏宁以外的其他所有渠道撤柜，并同时推进全系列洗衣机产品在苏宁的全面独家代理销售。

2009-7月，惠普-苏宁电器直供战略合作签约仪式在南京举行，双方将从即日起对采购模式进行变革，全面采取直供合作模式，由此苏宁电器成为惠普在中国地区第一家也是唯一一家直供渠道商，双方对未来的合作前景作出了乐观预测，计划在今年实现15亿的年销售规模，未来三年则实现整体销售过50亿元。

惠普是目前全球第一大IT公司，据IDC2009年第一季度的最新统计，惠普信息产品集团已在亚太地区赢得市场第一的位置；在中国，更是实现了笔记本、台式电脑和工作站的市场份额全线增长；惠普商务笔记本市场占有率达到21.6%，年同比增长超过50%。

苏宁电器则是目前国内最大的电脑零售商，自2003年苏宁电器从综合电器跨入3C领域以来，依托全国连锁网络和采购资金的规模优势，以及在专业服务、采购模式等方面的不断创新，其电脑品类的销售规模节节攀升，08年的电脑年销售规模超过50亿元，而今年的销售目标则预计将近70亿元。2008年，惠普产品在苏宁销售量接近30万台，是苏宁销量最大的品牌之一。

包括电脑在内的消费类电子是中国家电市场未来最大增长点，电脑已经完成了从"工具"向"玩具"的功能转变，量贩式的连锁销售模式将得到消费者越来越多的青睐，这也是苏宁近几年经营转型的重点突破方向。

近两年，随着整个IT渠道"扁平化"的大势所趋，零售终端在整个渠道供应链中处于越来越重要的位置。在欧美市场惠普早已普遍采取了直供合作的模式，直接向大型的零售商进行供货，惠普之前一直采取代理分销的直供模式，随着中国消费市场和渠道的逐步成熟，惠普一直期望采取的直供合作也将顺势展开，而苏宁电器是他认为最适合的首选合作伙伴，经过一段时间的摸索和磨合，不排除将该模式在全国渠道进行推广的可能。

此次双方签署直供协议后，苏宁电器将直接向惠普中国工厂提货，此举将使采购效率大大提高，而采购成本则由于中转环节的减少

而进一步缩减，从而为市场留出了更大的让利空间。惠普向苏宁门店派驻500人的专业销售工程师等一系列深化项目。

学习，然后超越

做中国的沃尔玛绝对不是在国内市场做大自己的体量就可以的，而是能否在全球层面上成为沃尔玛的同等级对手。进入青年成长期的苏宁已经在体格、大脑、心脏等各个层面拥有了国际化竞争能力。我们希望真正为中国制造打造一个全球化的中国渠道，这才是我们真正的目标！

多年来，张近东有一个心病：在日本等国家的商店，除了偶尔能看见海尔的小冰箱和小洗衣机，很难看到中国品牌的家电产品，"中国家电产品出口几乎都是打人家品牌"。对此，张近东一直耿耿于怀。"如果苏宁在国外开店，一定要大力宣传和销售中国品牌的产品。中国制造要真正走向世界，需要建立我们自己的营销网络。"

第77节：用苏宁的节奏做中国的沃尔玛(4)

日本的家电零售企业有很多地方值得苏宁学习，我们上海门店的商品品种太单调，数量只有东京家电零售企业的十分之一。"为此他要求苏宁上海总部的高管们："苏宁的发展要紧跟上海这个国际化大都市的步伐，你们要千方百计往前赶。"

进军海外市场的过程中，中国企业曾经十分有信心，尤其是家电业，认为经过几十年的发展，已经成了响当当的家电大国，有能力进军海外，在国内市场日趋饱和的情况下，大多数企业把目光转向了国外。而中国作为家电行业的"世界工厂"，一向是外国资本和品牌向中国流入。外资希望借助跟国内企业的合资合作获得更廉价的生产成本和资源，以及中国市场广阔的市场。中国企业则希望借此获得外资企业的先进技术和进军海外市场的可能。

中国家电企业的走出去已经不拘泥于产业层面，在资本层面也开始了走向海外的探求。中国家电企业所生产的产品，基本全部都是品类跟随型产品。也基本没有任何有价值的创新，在中国市场中一直走得顺风顺水的TCL，因收购法国汤姆逊导致巨亏，陷入一场因冒进决策而导致的企业灾难。

2009-6月宣布投资连续9年亏损的日本电器连锁企业LAOX公司，花8亿日元5730万（相当于其在中国一线城市开5家电器门店的物理成本）持有这家有79年历史的日本同行27.36%的股份，成为日本家电连锁企业LAOX的10家门店的第一大股东。外界就对苏宁电器的这次海外投资充满了质疑，众多业内人士连称"看不懂"，甚至认为这次投资背后可能是苏宁被日本的投资公司"忽悠"了，而苏宁电器的国内竞争对手国美电器则认为苏宁是在"搅国美融资的局"。

对于这突如其来的种种非议，孙为民指出，LAOX公司没有外界想象的那么差，而且是个有着辉煌历史的电器连锁企业，苏宁这次并不是单纯的做财务投资者，而是要做一个产业投资者。

LAOX是日本消费电子零售最集中的秋叶原地区发展起来的电器连锁企业，在上世纪90年代是日本规模第二大的电器连锁，但是在2000年后连续9年的亏损，只剩下20多家门店，主营业务以销售3C家电、动漫游戏、玩具模型、乐器等产品为主。

日本市场的封闭和排外是世界上出了名的。可这次，苏宁的收购却少有地引起了日本方面的兴高采烈。苏宁收购消息披露的当天，LAOX的股票暴涨83%，也显示了日本投资者对这一消息的追捧。

苏宁短期内并没有大规模进军日本电器销售市场的计划，日本的其他大的电器连锁如BEST电器、小岛电器都处于经营困境中，而且股价很低，但苏宁却没有收购这些企业，是因为那样的风险太大，对于LAOX几千万元的投资来说，投资风险显然要小得多。

一方面，可以把LAOX公司在日本的新品开发、采购、和苏宁在国内的销售进行有效的互动。另一方面，利用中国在全球家电制造领先地位和苏宁电器在国内市场的规模采购的优势，向日本的市场输出产品。借助两地资源优势，使LAOX公司的盈利能力得到提升。

日本是3C消费电子产品技术强国和消费大国，在各个领域内都具备丰富的经验和一定的优势，苏宁电器涉足日本家电零售市场，一方面将零距离学习和研究日本市场的经验和优点，增强苏宁在3C消费类电子营销模式上的创新能力，另一方面苏宁也将建立协同采购平台，提高苏宁3C消费类电子产品的丰富度和竞争力，对于苏宁长远的产品战略起到相应的推动作用。

拥有自己通路之后的苏宁，将以何种方式完成其对LAOX一年半时间赢利的市场目标？LAOX在整个日本的市场规模占有率还非常低。苏宁注资后将继续关闭其依然亏损的店面，最终将把LAOX的店面控制在10家左右，希望用一年半的时间完成扭亏。但是我们不希望只做一个财务投资者，苏宁希望打造一个海外运作平台，说到底LAOX将是苏宁国际化运作的"试验平台"和培训基地。希望通过2到3

年的努力，能够使LAOX公司达到强身健体，达到盈利，进一步的拓展在日本的网络。

日本电器市场是一个成熟稳定的市场，成长性不如中国现在这么高。苏宁以区区13年的历史，去一个稳定市场，收购一个年纪比自己大差不多一个甲子的企业，虽然苏宁称有信心花三年时间让LAOX经营扭亏为盈，但面临中日制度、市场和企业文化的不同，这个可嘉的信心，要在未来变成现实，并不容易。

苏宁一直以来坚持"租建购并"并行的连锁开发原则，并购是公司发展的一种重要手段，但前提是要有合适的对象、时机和条件，这一标准同样适用于海外并购。前不久就评估过已破产的美国第二大电子连锁零售企业"电路城"，它只值1亿美元，收购起来"小菜一碟"，连上海苏宁都可以买它，但没什么价值。

第78节：用苏宁的节奏做中国的沃尔玛(5)

海外并购还要看是否符合企业既定的战略需求，同时是否有能力去实施，并具备相应的风险控制能力，要以谨慎和科学的态度开展工作，此外一些特殊性因素在于法律、政府程序、文化等环境能否适应，所以要合理利用财务、法律、管理等专业中介机构、尽快适应环境，并和合作方保持平等良性的互动和沟通，以此来规避相应的风险。

整体来看，无论是企业发展还是海外并购，成功最关键的因素还是企业自身的能力和内功，这是一切工作成功与否的基础，苏宁实施本次海外并购也是建立在过去十多年来不断强化后台建设和管理，提升企业内功夯实地基的基础上的。

香港是一个特殊的消费市场，它有600多万常驻人口，但年度过境人口能达到2000万。这个市场的潜力很大，所以，不关注这个市场是没道理的。香港是我们了解全球发达国家在产品消费方面的一个制高点，香港是全球最前沿的时尚之地，最新潮的电子产品往往在此首发，苏宁香港门店的消费电子比重肯定会比内地高。同时，这也将成为苏宁引导内地电子产品消费的前沿。

苏宁香港门店总数将不低于10个。香港的采购成本不一定比内地高，因为内地电子产品出口到香港基本上有13％的退税，这等于是政府提供的补贴。跟内地市场不一样，香港市场的人工成本比较高，物业成本高，但政策成本比较低。这就是为什么很多人觉得在香港买东西比在内地更便宜的原因。

苏宁只是香港零售市场的后来者，国美早在2003年就已进入香港市场，目前门店数达13家。当初国美香港开店，似乎更关乎黄光裕的面子问题，按黄光裕的说法："国美都香港上市了，怎么可以在香港没有店面"。经过数年发展，国美在香港的年销售额已达15亿元以上，占香港电器和消费电子商品零售市场15%以上。

张近东表示，进军香港只是全球化的第一站。一旦摸索积累相关经验，会把触角伸得更远。进驻香港绝不是面子问题或是只做国际品牌的样子，而是苏宁国际化战略的第一步，苏宁希望通过香港这个窗口，摸索和内地市场截然不同的发展思路、消费习惯以及文化等各种问题，搭建面向全球的管理平台，组建国际化人才梯队。

目前苏宁的战略重心仍在国内，国际化依托的根据地将在上海。张近东表示，苏宁的国际化并不是简单意义上的"去海外开店"，现阶段苏宁的国际化战略依然是以提高企业的国际竞争力为主，经营重心依然还是市场空间还很大的国内市场。

在苏宁的规划中，上海将是近阶段苏宁国际化的主战场。张近东提出苏宁电器将在上海加大投资建立国际化发展的战略平台，建立如集团财务公司、国际采购中心、国际结算支付中心等机构，服务于国内、国际两个市场。如何利用上海主场优势巩固市场份额，检验苏宁的国际化竞争能力，是苏宁未来走出去进行全球拓展前必修的功课。

第79节："没有冬天"的底气(1)

十一、"没有冬天"的底气

全球经济下滑导致海内外诸多同行陷入困顿，苏宁依托庞大的内需市场，依托仍然高昂的消费信心逆势前行。别忘记，冬天也是孕育生机的季节。

前车之鉴：倒下的巨头们

全球经济下滑已导致海内外诸多零售企业陷入困顿，部分企业甚至破产倒闭。中国部分本土家电流通业，尤其是规模小、缺少核心竞争力、管理粗放、抗风险能力差、资金周转余地不大的中小企业，正遭受着寒意侵袭，甚至生死考验。2008-11-国美电器控制人黄光裕出事了，美国第二大消费电子零售商电路城申请破产了，而不久前，香港几大电器连锁企业之一泰林也倒闭了，这个行业到底怎么了?

2009年1月，拥有近60年历史的美国第二大消费电子商城电路城破产重组失败，进入清算程序，美国的567家门店将清盘，3万员工前途未卜。其还负有6.5亿元的供货商债务。电路城一直在寻找买家，力求破产重组成功，但未达成任何出售协议。张近东赴美考察时也曾关注过电路城，但其最终表示，电路城最后大约只值1亿美元，没什么价值，公司不考虑收购。

据中国海关总署统计，2008年1-9月，包括空调、冰箱、洗衣机在内的10种主要家电产品出口数量为244212万台，同比下降6.0%，出口金额343.9亿美元，同比增长18%。其中，空调器整机出口数量同比下降0.5%；电风扇出口数量同比下降6.6%；微波炉出口数量同比下降1.9%，激光唱机出口数量同比下降30.9，电冰箱出口数量同比增长1.4%，洗衣机出口数量同比增长15.7%，电视机出口数量同比增长10.7%。从以上数据可见，家电产品出口数量同比下降，出口金额同比上涨，家电产品出口单价上升，产品出口竞争力受到严重影响。

虽然美国金融危机没有对国内零售业带来直接的影响，但终究会有一些间接影响。连锁企业要管理好资金链，毕竟银行贷款收紧了，股票价格又下跌，消费者购物的热情降低，上游供应商也有更高的要求，继续开新店需"乐观谨慎"。要注重货物、资金的流动性。更有准备地把握消费需求，缩减销售型号的数量，同时让每个销售的型号上量，以此来减少库存，加快货物周转。毕竟经济环境不好的时候，厂家给大卖场的租金会减少，银行的放贷条件也会收紧。

苏宁电器2008年年报显示，其报告期内实现营业收入498.97亿元，利润总额为29.5亿元，分别较上一年增长24.27%、31.66%；经营活动产生的现金流量净额为38.19亿元，较上一年增长9.23%。在全球经济不景气的背景下，苏宁的这份财报显得格外耀眼。

由于受到宏观经济的影响，苏宁电器基本面的情况不容乐观。从08年第三季度开始，苏宁的季度业绩即出现环比下滑，第四季度业绩环比下滑的趋势依然在延续，且环比下滑幅度有放大之势。2009年一季度，苏宁电器的营业收入同比微增0.16%，净利润仅比上年同期增长一成，净资产收益率则同比下降3.91%个百分点。

除去新开店面对营业收入的影响，其可比店面销售收入则在下降。2008年，可比店面销售收入同比下降5.72%，2009年一季度下降11.98%。苏宁电器2009年除了原定在内地开200家店面以外，还将在香港开10家店以及兴建10家物流基地。

许多同行正无奈全力收缩"过冬"，试图尽快适应全球产业结构变革的趋势。比如，除了以往涉猎的产品制造之外，还正在向产品设计、原料采购、仓储运输、订单处理、批发经营和终端零售等上下游延伸。

国美、苏宁现在还是靠挤压供应商的利润来赚钱，非主营业务收入有时比主营业务获得的利润还多，所以，国美、苏宁要逐步转变盈利模式，不能像以往那样靠扩张规模来盈利，要切实提升主营业务的利润水平。

但张近东却对业界一直谈论的"冬天"话题不甚感冒。他说，苏宁电器没有"冬天"，因为公司依托中国庞大的内需市场，依托仍然持续提升的消费力、消费信心，这是孕育生机的季节。

相对以往，中国本土技术与资本两大力量已大有提升，而全球资源性行业如钢铁、能源的成本正大幅下降。在张近东眼中，这两种反向趋势，对于中国制造业尤其是消费电子制造来说，反而是一个机会，它们将扮演最大、最微妙的正面驱动力量。在当前的经济环境下，张近东曾多次明确表示是机遇大于挑战，大企业尤其要承担大责任。外部环境正在变，中国经济最近进入下行通道，家电业不可避免地受到影响，不过中国制造业整体还是很强劲。

随着钢铁、能源成本大幅下降，中国制造业反而有了新的机会。以液晶面板产业为例。2008年9月张近东去了日本夏普，看到10代线建设，判断生产出来必亏，因为32英寸面板只卖2000多元。国内企业虽无话语权，但日韩的优势反而跌到最低，目前大陆拿出20亿美元采购台湾地区的面板，可创造出来竞争优势，这是制造企业借力的条件。

苏宁对后台运营系统不断完善和经营上的不断创新，旨在提升核心竞争力的做法，这对毛利率增长予以了保证，长期看，经过这些力量的积蓄，随着经济转暖，公司未来业绩有望保持较快增长。

国家宏观层面的政策更让张近东增添了信心。中央政府近阶段出台的一系列投资及刺激消费计划，尤其是4万亿元投资计划中的保障性住房建设以及2009年扩大到全国范围的"家电下乡"政策，对于家电制造和流通企业而言，都展示出利好的信息。

在这种局面之下，张近东认为，此次危机对中国的影响非常有限，没有理由畏惧冬天。虽然目前实体经济受到了一定的影响，但我们看到更多的还是机遇，国家政策的支持、投资成本的下降，竞争环境的好转，都让我们民营企业充满信心。

在这种经济环境下，大企业更要承担大责任，敢于在逆境中抓住机遇加快发展，才能给消费者、产业链合作伙伴、员工和投资者以信

心，共同跨越这段低谷。

他的观点也体现在行动上，在同行业都进行缩小规模、控制开店的形势下，苏宁延续了持续稳健的开店计划，提出了09年要新开200家店的年度规划，积极参与家电下乡开拓三四级市场，并计划在年内到香港开店，尝试开拓国际市场。

经济景气程度下滑，不会增加苏宁开店的风险，甚至是发展的机遇。苏宁目前现金流充沛，据了解，新开店面中，苏宁旗舰店、中心店、社区店将分别占比20%、40%和40%。依据苏宁对不同标准店面的投资金额，加之10家物流基地的近30亿元投资，苏宁在今年总投入规模将近百亿。

第80节："没有冬天"的底气(2)

为保障一系列连锁发展战略的实施，苏宁更是逆势大手笔地启动了总数达3.6万人的年度招聘计划，其中包括2000名应届大学毕业生和2000名的中层管理人员。作为全国第二大民营企业，苏宁提出并率先实施的一系列举措对树立行业信心、刺激消费扩大内需、解决社会就业等方面均由极强的示范作用，体现了高度的行业领导力。

张近东做出的这一决断也是有他底气的，苏宁一直坚持的后台战略使苏宁具备了足够的过冬实力，大规模信息化建设为苏宁提升运营绩效和管理能力做出了巨大的技术支持，在该方面的成就也让苏宁在前不久发布的"中国企业信息化500强"中位列商业零售第一，刚刚于上月底在南京徐庄软件园奠基的总部基地也将为苏宁逆势扩张打造一个国际化的平台。这些举措也充分体现出了张近东作为一个企业领袖的战略前瞻性。

冬天里的生机：家电下乡

中国农村人口目前为8亿多，农村家庭占我国家庭总量的67.6%，是我国最大的消费群体，目前，我国农村家用电器普及率很低，电视机的普及率在80%左右，电冰箱、洗衣机的普及率在35%左右，空调器和小家电产品的普及率均在20%以下。按照中国农村有2.1亿户的家庭，未来十年彩电的需求量将近1亿台，冰箱需求量为1.45亿台。农村市场非常客观，受当前经济环境景气程度的影响，重点城市增长放缓的情况下，农村市场地位越来越重要。

十七届三中全会明确了2020年农民纯收入翻一番，意味着每年将达到6％的复合增长，随着电力等基础设施进一步完善，未来农村家电需求将呈现几何级增长。而随着连锁渠道在重点城市布局完成，店面饱和程度增加，消费增长空间较小，连锁的发展策略必然会改变，现有的店面需要不断升级，进行效益的提升，渠道下沉将是规模继续扩张的选择。

农村家电市场潜力虽然诱人，但包括上游厂商在内的国内销售商，都没有能够有效的覆盖中国农村市场，而农村家电市场的产品质量，产品售后服务状况更是令人担忧，市场比较凌乱和混乱。经营和消费理念的落后，物流等成本的束缚原因限制了农村家电市场的发展，近年来，随着农民消费能力的提升，农村市场成为零售业潜在的消费对象。由于农村市场监管力度的薄弱，零售渠道的混乱，农民成为假冒伪劣产品的直接受害者，十七届三中全会明确了农村发展方向，而农村家电市场也越来越诱人，规范市场已经迫在眉睫。

根据2005年调查，在我国农村超过90%的公众是通过电视获得科技信息的。此外，通讯产品能够帮助农民最快地获取市场信息抓住商机，是加快农村信息传播的最佳手段。就内需而言我国农村有2.3亿个家庭，占全国家庭的67.7%，是国家扩大内需的重要突破口。预计到2010年我国家电市场规模突破10000亿元，农村占35%，即3500亿元。未来10年，农村2亿多个家庭家电拥有率达到1996年城市家电普及率需购买彩电1.68亿台；按照4亿多个农村劳动力计算，需要手机4亿部；还有其他家电产品；农村家电的总价值3万亿元以上。

家电产品不仅是农民从温饱到小康的生活必需品，扩大农村信息家电消费是提高农民生活质量的手段，也是拉动内需的有效途径。但是由于我国城乡及地区经济，交通，信息的差异性，一些购买能力较低的消费者和偏远地区的消费者在购买家电时面临许多困难。市场规律下商业企业又无法承担这些产品的运输及服务费用。

2007年，作为全国政协委员的张近东曾就"家电下乡"提交提案，让农村也能用上家电，这其实是提高他们的学习能力，开阔眼界。因为我认为，支农不是简单地改善他们的生活水平，而是要改变他们的认识。农村无论是观念和基础设施都比较落后，这一点对农村整个的改革都很有必要。他提出政府应该出台类似家电下乡等有力政策持连锁企业进驻农村，为农民提供质量好、价格低、有保障的零售服务。这一提案得到了财政部和商务部的批复，随后就在河南，山东，四川

三地试点，第一轮家电下乡试点每投入2亿元，据测算能带动20亿元销售。

随后，他陆续提出了把城市低收入家庭纳入补贴范围、扩大下乡家电品类以提高家电消费面、提高家庭购买数量规定的灵活性、实施灵活变通的补贴政策、根据地区消费差异实施高价产品低补贴、加强农村电气化建设保证用电安全、加强动态监管即时调整产品和企业资质等多项建议。

家电下乡是家电行业2008年底到2009年的一件大事，国家推动13%的下乡补贴扩大企业的农村市场。2009年家电下乡财政补贴将上升到100多亿元，可拉动超过1000亿元的内需。国家相关部门测算，财政补贴家电下乡政策实施4年，可实现家电下乡产品销售4.8亿台，销售额6200亿元，增加其他消费性支出3000亿元。

第81节："没有冬天"的底气(3)

2008-11，商务部和财政部联合发布了《家电下乡推广工作流通企业项目》规定，并公布了制造企业和流通企业的中标名单，12月份起将在全国12个省市正式开展家电下乡推广工作。苏宁电器继去年年底中标家电下乡试点工作之后，此次再度中标此次家电下乡全面推广工作，并且覆盖了此次新增加的所有地区，成为此轮家电下乡渠道招标的最大赢家。

农民购买该标志家电，就能获得该产品销售价格13％的政府补贴。该规定获益的对象是具有农业户口的所有人员，农民凭户口簿、身份证等有效身份证明，到就近的定点网点购买，补贴资金将由财政部门直接发放到购买人的储蓄账户上。中标的家电下乡产品应满足以下要求--在全国有较高知名度和影响力，市场占有率较高；节能及安全设计、模式、效果等具有较高水平；符合国家环保标准；适应农村消费环境；质量和功能适合农民使用；维修网点多，能满足农民对售后服务的要求。

家电首次下乡的试点期间(2007年12月到2008年9月)，试点时，获取补贴的复杂手续冲击了农民的购买积极性，总销售额在40亿元左右，远低于预期的上百亿元。为了保证补贴能够安全发放，商务部设计开发了"家电下乡信息管理系统"，规定"农民须凭个人身份证及户口簿，在指定的销售网点购买试点产品"，然后还要"凭身份证原件及复印件、户口簿原件及复印件、购买产品的发票及复印件、产品标识卡及储蓄存折，到户口所在地的乡镇财政部门或者指定的机构申报补贴资金"。

此外，家电下乡的补贴资金由中央和省级财政共同负担，中央财政负担80%，地方财政负担20%。试点中出现了地方政府财政补贴延迟到位，而影响项目实施的延后。

由于目前家电下乡的总量较小，短期内对行业总产量拉动不大，但业内普遍认为影响在中长期体现。按照农村冰箱普及率每年将提高0.92个百分点至2.67计算，到2012年底，农村冰箱普及率将达到39.17%。2007年全国冰箱销量为4319万台，内销2682万台。按照家电下乡带来230万台左右的净增量，相当于增加冰箱行业销量5.33%和内销8.58%。

家电下乡将使黑电企业和白电企业中主业为冰箱和洗衣机的厂商受益。虽然达不到预期，但由于出口增速放缓，急寻出路的国内家电企业更珍惜内销市场蛋糕。在国内市场，家电企业特别是黑电企业受到外资品牌不断"入侵"的威胁。三星、索尼、夏普等全球一线电视机厂商进军原本是国产品牌阵地的二三线市场。2007年夏普在广东增加了东莞、佛山、中山等9个办事处，并扩张这些城市的营销队伍。

在家电下乡的市场上，CRT彩电仍然占据主流市场，32寸液晶电视有价无市。随着上游面板的涨价，低于2000元的32寸液晶更难进入到农村市场。据了解，如果加上人工、渠道、物流、仓储等成本，2000元的价格上限基本无法支撑液晶电视的生产经营成本。家电下乡计划再度扩容，如彩电、空调等产品最高限价大幅提高，37寸等大尺寸液晶电视将首次走入农村家庭。　随着家电下乡在全国推广，三四级市场对家电产品的需求迅速增加。苏宁发布的《2009中国农村家电消费调查报告》显示，目前农村有46%的家庭有更换电视的意愿，其中七成表示将选择平板电视。政府大幅提高家电下乡产品的限价，并简化了购买手续，适当提高家电下乡产品限价范围，希望更多中档产品能进入农村家庭"。

从前期的试点来看，需求量排名顺序为冰箱、彩电和手机。洗衣机的纳入符合农村居民当前阶段消费升级的需要，预计也将有一定的销量增长。张近东认为，家电下乡在扩大农村消费和惠民方面，起到了积极的作用，但在城市中同样存在一群低收入人群，这些城镇贫困群体，家电消费水平很低，十分需要最基本的家电产品。据相关数据

统计，全国城镇低收入家庭、五保户家庭预计有5000万人口，希望也能够从家电下乡的优惠政策中受益，这不但体现扩大内需的需要，更是体现了社会的公平与关爱。

随着人民生活质量提高，家电下乡财政补贴政策应该根据农民收入情况制定，不同收入水平区域的农民，应该享受不同的补贴政策。一部分富裕地区的农村和农民，对高端家电也有一定需求，目前家电下乡中标产品可能会达不到需求。考虑到补贴的公平性和财政预算的限制，张近东委员建议可以对高价产品实行低补贴的政策，价格越高的产品，享受的补贴比例就越少。这项政策，不但能够丰富家电下乡产品的种类，同时也能够带动一部分人积极消费。他认为15%到18%可以满足目前的需求。

第82节："没有冬天"的底气(4)

张近东提议，国家进一步规范市场秩序，加大政策支持力度，采取扶贫政策，采取类似于"出口补贴"的补贴政策，越贫困的地区补贴额度相应提高，以此扩大农村低收入家庭的彩电和通讯消费。

产品问题解决后，由于农村市场的相对分散性以及交通相对不发达性，家电购买渠道和售后安装维修又成了一道难题。

一个完整的家电下乡链条，远不像人们想象的那样简单，以国美、苏宁这些长期盘踞城市市场的家电渠道巨头为例，他们在城市市场的营销手段是"恨不得把卖场开在你家门口"---家电连锁卖场比公共厕所还好找。在大中城市里，人们面对国美、苏宁这种大连锁颇有一种"嫌多"的无奈，但在农村市场，人们则感到像国美、苏宁这样规范且成规模的网点太少，甚至根本就找不到他们的门店。

随着家电下乡深入，许多厂家面临着诸多现实问题，以彩电送货为例，由于农村销售网络不健全，一个家电销售点的辐射要达到50公里甚至更远，这使厂家在送货服务配套硬件、服务响应速度等方面存在困难。

如何把质优价廉的产品安全方便的送到农民家，而后续的售后维修也能得到保障，使家电下乡政策切实成为惠农的措施。国家相关部门探讨之后决定由国家商务部、财政部牵头组织工商联手，进行指定渠道商招标。而苏宁也成为国家招标制定的零售渠道之一。

随着国内家电连锁在重点城市位置巩固，对三四级市场的拓展将成为下一阶段连锁发展的目标，家电下乡的实施，无疑将加速渠道下沉。

苏宁目前在广东、浙江、江苏等省份的个别乡镇地区开设了少数的直营店，最低经营面积也在2000平方米左右。对于比较适合农村市场的，经营面积在500平方米以下的门店如何开设，苏宁目前还没有具体的运营概念。苏宁正在对4500个特约销售网点进行大力扶持，这些

特约销售网点挂靠在家电下乡中标流通企业苏宁的销售体系中，能够被授权成为家电下乡指定销售网点，并挂商务部认可的"苏宁电器家电下乡指定销售网点"的牌照。

稳健发展是苏宁的特色，农村市场由于受经济大环境影响较小，反而是最为安全的区域，苏宁开始面向农村进行布局，在战略上已经走在了行业的前列，未来农村市场一定是大家争夺的重点。

苏宁中标全部家电下乡省份后，专门成立了"千乡万镇"工程研究小组，并联合了多家研究机构重点研究农村家电市场状况，组织400人的调研团队，正式启动"千乡万镇"一期工程重点将对目前家电下乡的12个省份，进行样本的采集，。苏宁此举，无疑是借家电下乡工作全面推进之际，加大农村市场宣传力度，加快农村市场研究，加速零售渠道在农村市场的拓展。这么大规模的调研团队进驻农村市场，提前进行研究，也反应了苏宁一贯稳健的作风。

针对国家家电下乡政策的深入展开，苏宁2009-03宣布正式启动"千县连锁发展"计划，全力开拓三、四级农村市场。据悉，公司将重点着眼全国3000多个县中具有较高消费能力的县级市场，实施连锁发展计划。同时，公司还计划4年内在国内三、四级农村市场建立1000家家电售后维修的店面，一定程度上解决农村家电维修难的局面。由于家电下乡的原因，苏宁有可能在三四线市场，也就是县级市场，可能会加快这方面店面发展。希望能够在每个县能够开一个店，并以县店店面作为单元，来进行对镇乡来进行铺设。

当前中国城市的消费市场或多或少已经饱和趋势。因此，国内消费的潜在增长应该来自农村。目前家电连锁渠道以及合资品牌，虽然牢牢占据了重点城市的主导地位，但在三四级市场，个别是真正意义上的农村市场，仍没有大范围介入，家电下乡给予了连锁渠道以及合资品牌一次抢占农村市场的机会。合资品牌由于在产品价格和服务方面的原因，在参与家电下乡的过程中，显得有些力不从心。在去年试点工作中，合资品牌中仅三星有一款手机中标。

家电下乡无疑是合资品牌深入三四级市场的机会，但合资品牌在产品价格以及服务渠道的建设上，并不能满足家电下乡的标准。此次苏宁家电下乡活动公布后，合资品牌纷纷表示支持，把自己的产品推荐给苏宁，此举无疑是合资品牌联合苏宁对三四级市场进行渗透，对中小渠道商也是一次冲击。如果家电下乡工作推进顺利，在不久的将来，或许将引起三四级市场的一次大规模洗牌。

中国有2812个县，35000个乡，64万个行政村，一个县就有上百万人，广东地区有些地方一个县可能GDP就可以突破千亿，这个潜力是非常大的。但是这个网络深入下去就非常困难了，所以苏宁从县、乡、村一点点往下铺。

第83节："没有冬天"的底气(5)

很多生产企业也各出奇招。TCL轻车熟路的选择购置数百辆"长安之星"的服务车---这些适合在农村道路行驶的"小面包"是TCL为彩电下乡准备的必需装备，据他们的规划，类似这种农村送货服务车还要购置千辆左右。

由于长期偏重农村，新飞的许多基层销售员都想出了各种促销办法。比如他们会与村镇一级的民政婚姻登记点建立联系，在那里布置一些广告条幅甚至免费发放一些优惠券，让新结婚的年轻人在登记结婚时就了解到去哪里能买到新飞冰箱。

苏宁在所有指定省份中标家电下乡推广，除了自身的网点优势和规模优势，以及在"试点"工作中表现出积极的态度和良好的销售情况外，还有一个重要的原因在于苏宁在农村的服务方面有着得天独厚的优势。苏宁电器配送能力和销售服务网点覆盖中标的全部12个省市，且网点规模、服务水平等处当地前列，具备送货、安装调试、维修保养等服务能力，成为最大赢家也在情理之中。

苏宁电器本着企业公民的责任心积极响应政府政策，并凭借自己遍布全国144个城市的620家门店销售体系，17年诚信服务的优质品牌分别在山东、四川两省中标，成为家电下乡政策的建议倡导者与积极执行者。苏宁电器此次将采用招募电器经销商和电器代办点为合作伙伴的方式共同参与此次家电下乡的项目中。苏宁电器还为此次家电下乡项目的合作伙伴开具了特别优惠条件，经销商可签订长期供货协议，定期进货，进货范围包括但不限于家电下乡的全品类电器商品。

对部分没有具备经销商资格的乡镇，苏宁电器将在当地选择一至两家具备资质的银行、信用合作社或邮政局作为代办点，采用目录宣传的形式进行销售预收农民的货款，为农民在苏宁网上商城制作销售订单进行远程购物。

除了将大举在农村市场开店外，充分考虑到农村消费者居家环境、家庭成员众多等特性以及对家电产品实用、省电的强烈要求，苏宁还将向国内外家电厂家专门定制各类适合农村使用的家电产品。例如针对农村洗衣用水难、晾干难的情况，苏宁将联合有关厂家设计生产只具有脱水功能且价格实惠的家电产品。另外，苏宁还计划为农村市场定制一批中低端配置的傻瓜型数码相机，并在连锁店内设置数码照片的冲印点，刺激农村市场的消费热情。苏宁方面预计，这类定制产品开发计划在惠民便民的同时也有望成为家电厂商的新的利润增长点。

苏宁同时宣布启动"农村阳光工程"，重点着眼于全国3000多个县中具有较高消费能力的县级市场，实施连锁发展计划，同时启动符合农村市场环境特点的"乡镇店"模式规划项目。实施大规模的"惠农电器消费券计划"，在现有的三四级市场门店推出总面值达4亿元的各品类农村家电消费券，农民顾客凭身份证即可在各大门店直接领取代替现金消费。据悉，农民消费者购买部分家电下乡产品时，在享受国家13%的补贴基础上也可使用苏宁消费券折抵现金。

扩张新举措，网上圈地

十年前，苏宁就请了和君创业和汉普投资两家咨询公司论证网上经营的可行性，"当时觉得不靠谱，中国没有好的信用体系，没有好的流通体系，还是老老实实做实体店。现在开始觉得有些价值，越往后价值越大"。当年，网络之于这些传统零售商，只是一个咨讯窗口。

从2008年以来，国美、苏宁这样的全国性家电连锁大卖场开始面临来自京东商城、新七天等家电业B2C网站的挑战。但是，实际上运营成本很低的B2C网站，在采购价格比较高的状况下，仍然会卖出比国美、苏宁低廉的价格。

在中国家电零售市场，已经出现了京东商城、世纪电器网、新七天电器直销网、新蛋网等在全国范围具有一定知名度和影响力的B2C网站，中国的电子商务刚刚起步，如今专业做数码、电子产品网上购

物的京东商城创始人刘强东当年在中关村租下一个小柜台，卖刻录机、压缩卡(把录像带转成VCD)和光盘，开始公司就他一人，每天要去马路边发宣传单。而现在，在一般的工作日，到访京东网站的人次，与到访国美1200家实体店的人数相近。他们现在每天为京东贡献千万的流水，据京东商城预估，上半年的销售收入预计超过14亿。中国网民们不仅在逐步接受网上购物，而且愿意尝试更贵的商品。

京东的一些商品售价不仅低于传统卖场，甚至低于其它网络渠道，以致有人怀疑它是赔钱赚吆喝。但京东的答复是：自己绝对没做亏本生意。国美、苏宁的运营费用率为12%，而京东只有它们的一半6%，这比做得最好的同行网站还要低3个百分点。这就意味着，以同样的价格销售产品，当别人不赚钱的时候京东还能赚钱。

第84节："没有冬天"的底气(6)

京东的打包员每封装好一个包裹，就要扫描条形码，打包了多少数量、用的什么规格的包装箱、用了多少胶带，都在信息系统中自动统计。一个打包员一个月胶带使用超过了正常量200米，信息系统就会自动提醒。如果每个打包员一个月能节省1500米的胶带，京东商城近百位打包员，一月就能省下1万元。就是这样精准到琐碎的信息系统，降低了京东每一个环节的成本。

与国美、苏宁千亿级的销售额相比，现在的京东商城还谈不上构成大的威胁，但它对"美苏"霸权的挑战是必然的：第一，它不亏钱。京东是以赢亏平衡的状态保持高速增长，这意味着它不会出现资金链断裂的情况，它耗得起；第二，它能赚钱。京东今天从厂商处拿到的返点远远低于国美、苏宁两大寡头，这意味着只要它的销量再上去，仍然保持低价销售也能靠更高的返点实现盈利。

家电供应商对上述B2C网站的供货模式，纷纷从前几年的"排斥拒绝"到"通过代理商间接合作"，甚至到今年的"厂家直供"。这些足够让国美、苏宁等家电大连锁高度紧张。

今年以来，从家电连锁对B2C网站的敌视态度就可以看出B2C网站确实势头很猛。由于上述B2C网站的产品销售价格明显低于国美、苏宁，国美、苏宁今年以来曾经打电话给创维，要求家电厂家不得对B2C网站供货。

不过，面对如此广阔的商机，家电企业不可能去遵守国美、苏宁的封杀令。不在一棵树上吊死是所有大型家电供应商对家电大连锁渠道的潜在态度，"渠道多元化"也成为了家电供应商的销售策略。

在去年之前，在与B2C网站的合作业务上，长虹总部从来不参与，例如，长虹某些区域的分公司对当地的B2C网站给予一定量的供货，或者B2C网站去向长虹的区域代理商采购商品。但是，从去年下半年开始，长虹总部就出面与全国范围内具有影响力的一些B2C网站

进行"总部对接"的合作，开始签署厂家直供订单，真正大规模切入网络销售市场。

面对如此高的网络销售增长计划，长虹也是非常矛盾的：一方面长虹想大力开通网络销售渠道，另一方面长虹又怕得罪国美、苏宁，所以也不希望B2C网站的产品销售价格过低，对长虹的全国销售体系造成干扰，引起国美、苏宁更加激烈的反应。在这种状况下，长虹采取折中方案--同款式同型号的产品，长虹对B2C网站的供货价格要明显比国美、苏宁高，同时加强对B2C网站零售价格的控制力度，要求B2C网站按照统一的零售价格去销售。

冒着得罪国美、苏宁的危险，还是有越来越多的家电供应商大规模地和B2C网站合作，并纷纷通过"双方总部对接"的模式签署了厂家直供订单。新七天电器直销网相关负责人透露，去年至今，该网站先后与创维、长虹、TCL、康佳、海信、海尔六大国产彩电巨头签订直供协议，以保证能够拿到较低的进货价格和充沛的货源。

尽管小心翼翼地发展着电子商务渠道，但这一不可逆转的趋势已经让很多家电厂家计划将今年的网络销售比例提升到年销售额的10%。在北京、上海等一级市场，创维今年网络销售计划增至总体销售额的10%。由于家电产品网络销售的增长速度超过预期，所以，海信电器北京分公司今年的网络销售占比目标还要高于10%。

与B2C网站合作，家电厂家能够得到最大的两个好处就是：现款现货，不交"苛捐杂税"。长虹在与国美、苏宁合作时，通常都是先发货给卖场，经过一个月左右才能够拿到结算的货款，回款周期相对较长。但是，长虹与目前尚处于成长期的B2C网站合作时，就可以"现款现货"，将回款周期缩至最短，保证有赚无赔。创维与B2C网站合作，不需要交纳进场费、广告促销费、装修费等"苛捐杂税"，所以，厂家与B2C网站合作的销售利润率要明显比国美、苏宁高。

根据艾瑞咨询统计，去年中国家电市场销售总额突破8000亿元人民币，其中家电网购市场份额约为2%，达200亿元。随着众多家电厂

商积极进军家电网上商城，今年家电网购销售额有望突破400亿元。长虹计划今年将网络销售、电视购物等新兴渠道的销售额做到整体销售额的10%，

传统零售商上网两难题：定价和物流。线下变价非常灵活，时间变价不统一，且网上价格统一；其次，物流不均衡也会影响到交易的实现。苏宁也在做网上销售，但规模不大，一年2亿元左右，跟苏宁的一个普通店差不多，它的销售根本上是微乎其微的。家电零售业的操作模式不是很复杂，但不规则的变化太多，有的苏宁能左右，有的不能左右。比如，同样品牌的一款商品，在全国各地，其供应价格是不一样的，卖价也是不一样的。对苏宁来讲，中间的扣点都差不多，只要保证有15％的扣点，卖高卖低都可以。

第85节："没有冬?"的底气(7)

大多数消费者知道，节假日搞促销的时候产品价格很低，但促销并非天天有，而且促销政策在不同的城区、不同的店都有所不同。不是说苏宁没有定价规则的控制，而是全国所有的店不能同步，不同的时机不能同步。这种复杂的市场操作是无法搬到网上去的，网上的价格只能是一刀切，而且不能经常变。

互联网销售毕竟只是一个工具，不是一种模式。一个网络销售平台花二三十万元就能打造起来，而我们开一个店的投入至少要七八百万元。如果我们花二三十万元就能将行业规则改变，那未免太简单化了。

许多人认为，网上销售成本低，苏宁既有资金又有人才，大规模发展网络销售正当其时。张近东认为这只是看到了其中的表象，实际上，无论是网上销售还是店铺销售，其本质就是商品的信息互动、钱财物的交换过程。信息的互动靠不靠店面无关紧要，靠网络也可以；资金的交换，靠不靠店铺也无关紧要，网上也可以实现。但是物流和配送一定是要发生的，如果从物流的角度讲，哪一种成本更低?

从个人消费品来讲，网上成本高，因为消费者在店铺买了直接就拿走了，物流成本是很低的。对消费者来讲，去店铺选购增加的是时间成本，对苏宁来讲，没有什么额外成本。但恰恰网上购物是个人消费品占了70％～80％的比例。网上商城的存在是有原因的，但不一定都是合理的。

大件商品，应该在网上购物，但为什么不在网上购物？购物本身有一个消费体验的问题，就像吃饭一样，其最终目的是补充蛋白质、维生素、糖，但为什么不干脆打营养针？网上销售成功的地方都是不合理的，因为它没有支撑价值。但为什么又能够做呢？是中国这个特定市场决定的，中国有大量的三无产品存在，有需求就有生存的空间。但从产业链、规模效益上讲，它不能取代店面零售。

从全球来看，网上销售占美国家电零售商销售额的比重为10％～15％，网上销售占比较高的原因在于美国的个人电脑应用率和人民平均知识文化程度比中国要高很多，同时互联网的普及也很早，网上交易也很安全。另外一个原因在于，他们没有工厂定价这一说法。工厂和零售商之间是一种买卖关系，产品给了零售商，零售商可以根据市场决定价格，价格可以做到全国同步，而且他们的全国性网络使物流、配送相对容易得多。这是他们的优势。但从长远看，中国的网上销售比例不会比美国低。

张近东也不掩饰自己对B2C网站前景的看好："苏宁从下个月开始也会大力推广自身网络商城，如果未来消费者习惯于网上购买家电，苏宁可以随时切换到B2C网站。"网上商城是公司未来一段时间最重要的经营战略之一。

苏宁在系统上的自信，影响到他们对于新进者的威胁的估计，比如，对于过去两年内快速起飞的电子商务。但张近东认为，不应该夸大电子商务的作用，只要不忘零售本质，如履薄冰，进攻亦是防守，反之亦然。

电路城与国内电器连锁大卖场的经营环境还是有差异，北美的电子商务已经很发达，受到电子商务的冲击，再加上金融危机的影响，电路城加速了它的倒闭。"京东商城"一年的销售额才几亿元，整体销售规模还是比较小，但国美、苏宁也要吸取经验教训，防患于未然。

近2年的时间里，苏宁对网上消费进行了大量的调研和分析，结合近20年来在实体店零售经验，对网站的销售模式进行了探讨和确定，充分利用实体店在采购、销售、物流、服务方面的优势，对网站前台和后台系统进行全面集成。

虚拟经济必须有实体经济做支撑才能健康并快速发展起来，可京东商城在高增长率的情况下，带来的却是巨大的问题。客服没有准备好、采购没有准备好、仓储没有准备好、物流没有准备好，大家都没

有准备好。用户体验越来越差，历年攒下的"服务好、价格低"的口碑家底，被一片骂声取代。

与之相比，苏宁在发展B2C业务上是具有优势的，公司已经建立了良好的零售品牌形象，拥有强大的采购平台和供应链管理能力，建立了较为完善的客服、售后、物流的平台，同时在运营效率、盈利模式和信息化建设方面也具有较大的优势，因此对消费者来说，网上购物的产品、服务、质量等都将更有保障。

全球＋生活品质：苏宁新形象

苏宁是一家原生型的民营企业，有着特殊经济环境下中国企业的天然问题。在创业初期，创始人张近东善于把握机会，凭借敏锐的商业眼光来预测行业的发展趋势，依靠个人能力创造、积累财富和取得繁荣，这也是很多民营企业领导者共同的过人之处。但随着企业规模的扩张、经营空间的拓展，企业原有的、过于依赖创业者个人能力的成长方式显然已经不能适应新的竞争形势的需要。转变企业成长模式，紧紧依靠战略能力和组织体系的力量获得持续增长，则是苏宁这样的民营企业实现做大做强和可持续性发展目标的必然路径。

第86节："没有冬天"的底气(8)

现阶段苏宁的方式似乎更能保持一个稳定的增长。虽然它可能会受到来自于传统家电业Ｂ２Ｃ的影响，但其对现金流动、资产负债以及自身运营效率的重视会削弱一定程度的风险，同时随着３Ｃ卖场丰富网上购物的举措，也会使网购电器的途径迅速饱和，以迫使家电业放弃Ｂ２Ｃ的设想。同时苏宁的海外并购虽然不一定是最好的时机，却也体现出了苏宁做专３Ｃ卖场的意愿。

随着中国居民消费水平的不断提高，3C消费类电子产品将日益成为家电零售业产品的主力，从2003年的3C模式，到2006年的3C+模式，再到今年我们全面加强经营创新和业务转型提升3C消费电子销售和服务水平，苏宁的经营变革和模式创新始终围绕着这一主题，在产品结构、店面标准、陈列方式、服务保障等方面不断进行突破，苏宁也始终站在推动3C消费及3C融合时代发展的前列。

前面已经做的服务创新只是满足了大众消费者的基本体验需求，就如同进入医院要求安静和卫生的要求一样，此次2.0时代除了上述消费体验的进一步细化研究外，苏宁更看重消费者实时变化的购物需求和个性需要，在促销动机和行为上发生了极大转变，并由此顺势启动了2007全国首届3C+家电节。

2007全国3C+家电节首次以3C+这一经营模式作为活动主题。这一举动一方面是苏宁抢占岁末家电消费制高点的市场行为，另一方面也是苏宁3C+模式全国普及和升级的战略行为，3C+模式将正式由"产品升级"转型"消费体验升级"的2.0时代。通俗讲，3C+模式，就是改变过去过分以家电品牌为中心，转而"一切以顾客为中心"、重视商品的科学展示和体验式购物。2006年苏宁开通的分期付款、消费信贷、与交通银行开通联名信用卡、与银联开辟自动缴费终端、与中国移动开通业务体验厅等各种举措，都是以顾客为中心拓展新服务范围。

从2006年苏宁在南京首创3C+模式以来，目前苏宁已经在全国开出了70多家3C+旗舰店，它已经成为苏宁旗舰店战略的主要承载者，并在苏宁单店效益提升战略中起到了关键的作用，逐渐已经成为家电行业日益关注的焦点。在日前中国连锁经营协会的连锁年会上，苏宁电器被授予中国连锁业突出成就奖，评委会评定的一个重要的原因就是苏宁电器在连锁经营领域始终创新着行业的标准，而其中3C+模式无疑是苏宁近年来最大的一次突破。

苏宁定义的3C+模式核心理念为"一切以消费者和中心"的服务定位，全面启动的以"新品•新家抢购新鲜"为主题的2007全国3C+家电节就是苏宁这一营销思路的全面体现。类似上述的三种需求在内的购物需求被苏宁更多发掘出来，苏宁设计了一整套促销解决方案，它涵盖了热水器节、洗衣机节、手机节、空调高端精品推广月、高清影音推广月等多个品类的大型促销，因此也被整体以"3C+家电节"命名，能够满足具体一类人群的购物需求。

例如针对目前煤气的价格在一路上涨，苏宁为消费者推出了大量不使用煤气的生活家电新品，比如微波炉、电磁炉、电饭锅等新品举行"联动让利惠卖天下"的活动，用大规模的让利活动引导消费者主动精打细算，降低生活成本，而不是跟风涨价，由此实现消费者和厂商的共赢。

面对个性化、又很具有短期社会热点特征产生的消费需求，在以往希望得到家电卖场的响应基本上是不可能的，家电连锁企业更多还是习惯于按照自己的习惯和规律举办各类产品节，而这样的结果是消费者在卖场购物很难得到共鸣。

苏宁将逐步淡化以自我为中心的产品节为主的营销策略，不再局限于某一阶段主推某一类产品，而是根据苏宁目前已经高达千万人的全会员制数据库系统，由全国上千个客服坐席每周定点抽样回访消费者，了解这一阶段最大的消费潜在意向，并迅速制定营销策略和价格政策在下周的卖场进行实施，它很可能就是包括多个大品类中的很多

小品类的综合性活动，以保证消费者对自身生活个性需求在苏宁连锁店能得到最大的响应。

从2007年4月到2008年10月的一年多时间里，苏宁实施了以"产品升级"为主的策略，重点围绕配套产品、配件类产品和衍生类产品进行大规模开发和引进，经过一年多来的产品拓展工作，苏宁的3C+旗舰店出样商品数量平均增加了一倍以上，按摩椅、灯具、血压仪、软件、电脑刊物等各类产品逐渐成为3C+旗舰店的标准配置，而目前苏宁的新品拓展部门还在保持着平均每天5种新品的引进速度。

但"产品升级"还只是3C+模式的第一阶段，只是满足消费者最基本的"选择权"和"一站式"购物需求，苏宁3C+模式以"消费者为中心"的定位还有不断的潜力可挖，进入年底苏宁已经完成了对3C+模式下一阶段的工作重心--全面提升消费者消费体验，进入3C+模式2.0时代。

2007年4月份，苏宁在中国零售业首次引入明星代言人，两大一线明星潘玮柏、孙俪成为苏宁3C+模式大规模吸引年轻群体的有效武器。在他们上半年为苏宁拍的广告中，琳琅满目的商品令人印象深刻，"来苏宁，你想要的总能找的到！"而10月底在中央电视台新播出的苏宁形象广告成为苏宁3C+模式实施2.0升级的标志。此次刚刚投播的新广告片，两大巨星则在苏宁3C+店面中发现了更多乐趣，并以"苏宁3C+，爱生活的家！"来作为广告主题语。

从广告语的变化不难看出苏宁对自身定位的变化，如今的苏宁电器更多转向把自身连锁店打造成为消费者的"3C购物之家"，关注民生需求、提升生活元素，注重消费个性，不再充斥价格营销，全面引领家电的时尚消费潮流。

苏宁在第一阶段的3C+模式就已经非常注重消费体验，主要从环境、设施、信息化购物上做了很多创新。譬如对3C+旗舰店的环境亮度、室内温度、通道宽度、货架高度等标准作出了明确要求，并严格执行；休息区、饮水区、杀毒区、充电区、MP3下载区等区域的设置

则是为了满足消费者在店内的各种需要；SAP信息系统下的购物速度则达到创记录的28秒。

所有的服务细节被定义为苏宁5S服务，分别用来满足Selection-优选精选、Saving-省心省钱、Sevice-售后无忧、Solution-整体解决、Satisfaction-满意体验五大方面的所有服务需求。

作为一次战略意义巨大的尝试，苏宁将投入上亿元的资金确保此次活动力度，提升市场影响力和销售成果，从而使更多供应商伙伴充满信心，加入到苏宁这种随需而变的促销活动中来。这会是一次巨大的挑战，需要苏宁和合作伙伴付出更多的努力和投入才能真正确保对消费者的承诺，但张近东相信这是对我们一次质的提升，因为我们定位是要做"爱每个人生活的电器专家"！"

正如当初张近东对于连锁业态发展预期的那样，从现在来看，目前家电连锁业态正以一种无可取代的商业优势处于高速发展的成长期。更重要的是，中国潜力巨大的家电市场以及目前尚未发掘的农村家电市场为家电连锁零售企业提供了广阔的发展空间，这预示着家电连锁企业的未来之路还会延续很远。

从行业的特性来讲，未来流通业的竞争本质上就是速度和规模的竞争。要竞争未来，就要以最快的速度、最低的成本改造并拓展现存竞争空间，或以让顾客吃惊而令竞争对手不安的方式创建新的竞争空间。竞争的不是现在而是未来，竞争的不是市场份额而是商机资源。广东的一些乡镇都已经开始出现大型的商业物业，这令看到了新机会所在。城乡二元化的发展轨迹，使得大型商业物业成长的空间和土壤不再限于核心城市的核心地段。在南京，苏宁也已经在新城区开始布店，人口规模达到20万到30万人之后，就足以支撑一个耐用消费品的大型零售物业。

2009年3月28日，苏宁电器集团总部基地奠基仪式在徐庄软件产业园开工。苏宁电器集团总部基地坐落于徐庄软件园中部，总建筑面积30万平米，目前该项目已完成前期策划和开工准备工作，计划今年完

成主体分项工程，2010年12月项目整体竣工，科技、人文、环保元素融汇其中，预计项目可容纳超过上万人同时办公和生活，堪称一个现代化的"微型城市"。苏宁总部基地未来将建设全国第一个全球零售研究院，可同时满足2000人培训，清华、南大等高等学府商学院将对其给予学术支持，打造全球现代化零售人才孵化中心。在消费者服务创新方面，总部基地规划有2万平方米的零售技术试验和消费体验专区，设立中国第一个商业设计中心，从顾客的居家生活、工作学习、购物消费等不同纬度，展示家电、家居、家用、家饰商品在生活场景中的陈列和使用环境。

时间不停的流逝，未来怎样，谁都难以预料，但是毫无疑问，竞争在继续，苏宁的发展也还在继续?

张近东的描述是：苏宁一直苦练内功，现在同质化竞争只是表象，连锁零售一定会分化，2010年苏宁会领跑。苏宁担心跑步时没有标杆，对手只有自己。